

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ В.С. Антонюк /

«22» июня 2020г.

Управление развитием муниципального предприятия (на примере МУП «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.04.2020.012.ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

_____/ М.В. Козина /

«22» июня 2020г.

Автор

студент группы ЭУ – 538

_____/ С. В. Лесовская /

«22» июня 2020г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

_____/ Т. С. Сурова /

«22» июня 2020г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Лесовская С.В. Управление развитием муниципального предприятия (на примере МУП «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения»).

– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 538, 81 с., 15 ил., 13 табл., библиогр. список – 35 наим., 3 прил.

Объект дипломной работы – управление развитием муниципального унитарного предприятия.

Цель дипломной работы – разработка рекомендаций по управлению развитием муниципального унитарного предприятия «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения» г. Челябинска.

В дипломном проекте изучены методы и технологии управления развитием предприятия, проанализированы документы, структура и показатели по стратегическим перспективам деятельности МУП «ПОВВ», разработаны рекомендации по управлению развитием МУП «ПОВВ», предложены мероприятия для достижения главной цели предприятия - предоставление качественных услуг водоснабжения и водоотведения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Сущность и содержание понятия управление развитием муниципального предприятия.....	11
1.2 Методы стратегического анализа факторов среды и управления развитием муниципального предприятия	14
1.3 Передовые практики управления развитием муниципальных предприятий водоснабжения и водоотведения.....	20
1.4 Методика анализа ситуации на муниципальном предприятии.....	34
2 АНАЛИЗ СИТУАЦИИ В МУП «ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ»	
2.1 Анализ действующей стратегии и организационной структуры управления предприятием.....	39
2.2 Анализ структуры персонала и показателей движения персонала.....	47
2.3 Анализ показателей деятельности предприятия.....	57
2.4 SWOT – анализ и выявление проблем управления развитием предприятия.....	66
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
3.1 Рекомендации по управлению развитием муниципального предприятия.....	69
3.2 Оценка эффективности мероприятия.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А – Организационная структура МУП ПОВВ 2020г.....	76

Приложение Б – Организационная структура МУП ПОВВ 2018г.....	77
Приложение В – Организационная структура МУП ПОВВ 2019г.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что муниципальные унитарные предприятия являются инструментом управления, обеспечивающим участие муниципального образования в экономике. В последние годы количество муниципальных унитарных предприятий в России непрерывно сокращается, однако эти предприятия по-прежнему оказывают большинство услуг по жизнеобеспечению населения. Муниципальные предприятия играют важную роль в социально-экономической жизни городов, формируя качественную среду для населения. При этом муниципальное хозяйство является органическим структурным элементом национального хозяйства.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные разработки отечественных авторов по проблемам эффективности управления коммунальными предприятиями отражены в работах таких авторов, как: Баранова А.Н., Бондаря, Н.С., Василенко, И.А., Гориша А.В., Дроздова И.Н., Зотова В.Б.

Объект исследования - муниципальное унитарное предприятие «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения».

Предмет исследования: методы и технологии управления развитием муниципального унитарного предприятия.

Целью исследования является разработка рекомендаций по управлению развитием муниципального унитарного предприятия (на примере МУП «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения г. Челябинска»).

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы управления развитием муниципального унитарного предприятия.
2. Дать общую характеристику, проанализировать показатели по основным направлениям деятельности МУП ПОВВ.
3. Разработать и обосновать эффективность рекомендаций по управлению развитием МУП ПОВВ.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и содержание понятия управление развитием муниципального предприятия

Развитие означает рост, расширение, улучшение, совершенствование. Развитие - это изменение, связанное с возникновением качественно нового состояния. Любой объект может приобрести новые черты в техническом, экономическом, социальном, физиологическом, функциональном, эстетическом, экологическом или любом другом смысле. Новое может проявляться в усилении имеющихся или в построении новых структурных связей. Структурная перестройка, обнаруживающая новое свойство, часто становится ведущим критерием развития объекта управления. Развитие всегда имеет направленность, определяемую целью и системой целей. Если эта направленность положительная, социально полезная, то говорят о прогрессе; если она отрицательная, то это регресс или деградация [15, с5].

Управление организацией - это особая деятельность, в которой её субъекты посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают организованность совместной деятельности персонала и её направленность на достижение целей организации.

В управлении организацией нужно различать управление её функционированием и управление развитием, поскольку они имеют разные объекты, а значит, иными будут решаемые задачи и способы их решения.

Управление функционированием организации призвано обеспечивать использование имеющегося у неё производственного потенциала на ранее достигнутом уровне. Его объектом служит производственный процесс

и обеспечивающие его процессы, то есть процессы материально-технического, кадрового, финансового и другого обеспечения.

Управление развитием организации призвано обеспечивать наращивание потенциала организации и повышение уровня его использования, коэффициента полезного действия за счёт освоения каких-то новшеств. Его объектом выступают процесс преобразования и процессы его обеспечения.

Эффективное управление должно, насколько это возможно, предвосхищать, рассчитывать реально достижимые цели (результаты), а также своевременно предвидеть возникновение факторов, мешающих их достижению, и реагировать на них до того, как их действие приведёт к негативным последствиям. Чем раньше будет обнаруживаться необходимость выработки решений, тем больше возможностей не допустить больших потерь. Но чаще всего вырабатывать решения начинают тогда, когда уже произошли какие-то сбои (срывы) в управляемом объекте и фактическое положение дел становится явно не таким, каким оно ожидалось [20, с.13].

Муниципальное унитарное предприятие (МУП) - это коммерческая организация, владеющая собственностью, но не имеющая права распорядиться ей на свое усмотрение[1].

К отдельным направлениям деятельности, которую ведут эти организации, применяются специальные нормы закона. Кроме того, работа таких предприятий регулируется актами, принятыми органами местного самоуправления: администрацией городов, районов и т. д.

Положительные стороны таких хозяйствующих субъектов в создании решений актуальных вопросов. В сравнении с прочими коммерческими организациями они являются более устойчивыми, потому что их деятельность осуществляется в таких областях, в которых отсутствует конкуренция из-за отсутствия интереса со стороны частных предпринимателей. Такие предприятия своевременно выплачивают заработную плату, что является их главным положительным качеством.

К недостаткам муниципальных унитарных предприятий, с точки зрения экономики, можно отнести малоэффективность. Заработная плата годами может оставаться на одном уровне, это способствует снижению производительности и интереса работников осуществлять свою трудовую деятельность. Кроме этого, часто на этих объектах имущество используют в личных целях для получения своей выгоды, присутствует воровство, высока степень бюрократии.

На сегодняшний день известны следующие основные формы управления МУП:

- управление МУП частными компаниями;
- аренда имущественных комплексов МУП как единого целого;
- концессия (долгосрочная аренда);
- доверительное управление;
- акционирование имущественных комплексов МУП.

Выбор конкретной формы (форм) управления МУП в каждом отдельно взятом регионе определяется рядом факторов и особенностей региона, среди которых можно выделить следующие наиболее значимые:

- количество МУП в регионе;
- количество в регионе казённых предприятий и учреждений, требующих финансовых вложений со стороны органов местного самоуправления;
- финансово-экономическое состояние МУП;
- уровень монополизма МУП в регионе;
- социальная значимость МУП для региона;
- социальная привлекательность МУП для частных инвесторов;
- развитость и стабильность региона;
- наличие дотаций в регионе из Федерального бюджета;
- степень независимости МУП от административного аппарата в регионе;
- уровень отчислений, переводимых МУП в бюджет муниципального образования;

- потребности региона в производстве продукции (услуг), производимых казённым предприятием.

Во многих случаях руководители и сотрудники МУП не заинтересованы в отыскании новых поставщиков, клиентов, не используют логистические возможности транспортных путей, не работают с персоналом и прочее, поскольку не имеют материального стимула, выполняя функции за фиксированную сумму оклада, ссылаясь в бездействии на отсутствие финансирования со стороны органов местного самоуправления. Незрелость внутреннего управления приводит к несомненному банкротству [12].

1.2 Методы стратегического анализа факторов среды и управления развитием муниципального предприятия

Любое предприятие находится и функционирует в среде. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Управленческое обследование - это методичная оценка различных функциональных зон предприятия. Данная оценка предназначена для выявления её сильных и слабых сторон. Управленческое обследование состоит из пяти функций:

- 1) финансы;
- 2) маркетинг;
- 3) производство;
- 4) человеческие ресурсы;
- 5) образ корпораций.

Существует множество методов анализа внешней среды предприятия [9].

Конкурентный анализ включает в себя определение главных экономических характеристик отрасли, движущих сил развития отрасли, оценку сил конкуренции и конкурентных позиций соперничающих предприятий, анализ ближайших конкурентов, оценку перспектив развития отрасли, а также ключевые факторы успеха, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Основное внимание уделяется такому фактору прямого воздействия внешней среды, как конкуренты. Анализ внутренней среды носит поверхностный характер

Сравнительный отраслевой анализ осуществляется путем сравнения финансовых показателей эффективности деятельности предприятий одной отрасли: оборот, рентабельность, производительность труда и т.д. В ходе проведения анализа производится сравнение развития предприятия с его конкурентами, а так же сравнение показателей предприятия со среднеотраслевыми значениями тех же показателей.

Оцениваются только финансовые показатели эффективности деятельности предприятия. Вызывает сомнение сопоставимость сравниваемых величин, которые могут исчисляться путем усреднения показателей, присущих предприятиям отрасли, применяющим разные системы учета и проводящим разную балансовую политику.

Анализ ресурсов состоит из описания и оценки финансовых, организационных и технологических ресурсов (создание профиля ресурсов), сопоставления созданного профиля с требованиями рынка (выявление сильных и слабых сторон оцениваемого предприятия) и идентификации специфических компетенций (сильные и слабые стороны оцениваемого предприятия сравниваются с сильными и слабыми сторонами основного конкурента). Анализируется и оценивается исключительно внутренняя среда предприятия. Полностью исключается влияние факторов внешней среды. Основой для дальнейшей разработки стратегии служит сопоставление с деятельностью основного конкурента.

Конкурентный анализ по модели «Пять сил» М. Портера проводится путем анализа детерминант пяти внешних сил: - рыночная власть поставщиков; - рыночная власть покупателей; - власть существующих конкурентов; - угроза появления новых конкурентов; - угроза появления товаров-субститутов. Анализ включает два этапа:

1. Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки.

2. Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий.

Оценивается только конкурентное положение предприятия на рынке. Не уделяется внимание другим факторам прямого и косвенного воздействия внешней среды и факторам внутренней среды организации.

STEP-анализ (PEST-анализ) осуществляется с помощью детального описания и оценки социальных, технологических, экономических и политических факторов, оказывающих влияние на деятельность организации. В подробностях описываются и анализируются факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды организации. Полностью исключена оценка факторов внутренней среды.

SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей, а так же их оценку. Позволяет оценить воздействие на организацию факторов как внешней, так и внутренней среды и их совместного влияния [27]

Усовершенствованная модель SWOT-анализа называется SNW – анализ. Strengths — сильные стороны, Neutrals — нейтральные стороны, Weaknesses — слабые стороны. SNW-анализ обращает свое внимание на среднерыночное состояние (N), в отличие от анализа сильных и слабых сторон по матрице SWOT. Главной причиной рассмотрения среднерыночного состояния является победа в конкурентной борьбе предприятия, которое относительно всех своих конкурентов

по всем характеристикам, кроме одной ключевой, находится в среднерыночном состоянии, и только одна характеристика является сильной стороной предприятия.

При выборе любого варианта анализа, основанием является приоритетность учета тех или иных групп факторов с точки зрения возможного влияния и стабильности факторов для наблюдения. Любой вариант анализа помогает выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы. Однако, при проведении этого анализа необходим системный стратегический анализ каждого из четырех основных фактора, так как они все тесно взаимосвязаны. [9]

Анализ внешней среды - это оценка состояния и перспектив развития субъектов и факторов окружающей среды, важнейших, по мнению организации, те, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние: рынки отрасли, поставщики и другие глобальные факторы внешней среды.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить сферу и основное направление предприятия.
- Проанализировать силы и дать оценку рыночной ситуации, для определения, возможности движения в указанном направлении и способы движения.

Критерии для анализа внешней среды предприятия:

1. Политические факторы (общая политическая ситуация в стране, законы, политическая стабильность).

2. Экономические факторы (курс валют, инфляция, стоимость капитала, уровень дохода населения, налоги, общая динамика развития экономики).

3. Социальные факторы (демографическая ситуация, уровень занятости населения, особенности менталитета, вкусы и предпочтения).

4. Фактор спроса (необходимо оценить объемы рынка, динамику его развития).

5. Фактор конкуренции (плотность рынка, количество основных конкурентов).

6. Технологические факторы (уровень развития науки, отраслевые технологии, инновации).

7. Природно-экологические факторы (климатическая зона, экология).

Изучив и проанализировав все факторы, полученные данные заносятся в swot-матрицу. Таблица поможет составить список угроз и возможностей для предприятия.

После проведения анализа внешней среды и получив данные о возможных угрозах и наоборот новых возможностях для организации, необходимо провести анализ внутренней среды, чтобы можно было обоснованно дать оценку внутренним силам организации и выявить слабые стороны.

Анализ внутренней среды позволяет раскрыть цели и задачи организации. Внутренняя среда организации – это факторы внутри организации, которые могут редактироваться и изменяться менеджером компании в зависимости от факторов внешней среды организации. Пластичность этих факторов позволяет поддерживать работу организации и делать ее успешной.

Чтобы провести анализ внутренних факторов необходимо: определить критерии, по которым будет оцениваться предприятие. После дать оценку каждому критерию и отнести к положительным или отрицательным чертам предприятия. Занести полученные данные в swot-матрицу.

Анализ проводится по основным критериям:

1. Организация (квалификация сотрудников, нацеленность на результат, взаимодействие отделов предприятия).

2. Производство (качество рабочего оборудования, качество выпускаемой продукции, себестоимость товара).

3. Финансы (прибыль, издержки, скорость оборота денежных средств, стабильность).

4. Инновации (частота внедрения инноваций, степень новизны, срок окупаемости вложенных средств).

5. Маркетинг (эффективность рекламы, известность марки, отклик потребителей, ассортимент, уровень цен, дополнительные услуги, обслуживание клиентов).

По сути, анализ внешней и внутренней среды – это выявление слабых и сильных сторон предприятия, а так же внешних угроз и возможностей для развития. Обладая полной информацией, менеджер компании способен на успешные управленческие решения [24].

Модели управления развитием предприятия рассматривается в работах Н.П.Масленниковой, Ю.О.Путятина, О.И.Пушкаря, О.М.Тридеда, В.С.Пономаренко, Н.В.Афанасьева, В.Д.Рогожина, В.И.Рудыки. Главной целью управления развитием является изменение существующего на предприятии способа функционирования, переход.

Управляемое развитие предприятия представляет собой выделенную в составе предприятия систему, в которой объединены инновационные процессы, ведущие к количественным и качественным изменениям во всех функциональных областях предприятия, а также контуры ее управления [27].

Важное значение имеет метод управления – технология, представляющая собой совокупность действий, приемов воздействия на объект управления.

Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

В практике управления одновременно применяют различные методы и их сочетания, но в то же время в научной литературе не существует единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Существует несколько методов управления:

- «по вертикали»;
- «по горизонтали»;
- «совмещенный»[32].

При управлении «по вертикали» должностные лица предприятий выполняют, в основном, административные функции. Для успешного ведения работ необходимо руководство ими «по горизонтали», т.е. между подразделениями, имеющими подчиненность разным административным должностным лицам. Руководство работами «по горизонтали» на предприятиях осуществляют функциональные должностные лица. Наибольшую результативность имеет «совмещенный» метод управления работами, когда соответствующие административные и функциональные должности совмещены в одном лице [18, с.55].

1.3 Передовые практики управления развитием муниципальных предприятий водоснабжения и водоотведения

В Российской Федерации: более 20 % городского населения обслуживается частными операторами. В большинстве случаев выбор оператора осуществлен без использования конкурсных процедур, непосредственно по решению собственника объектов и сетей водоснабжения и водоотведения, при этом продолжительность некоторых договоров аренды достаточно велика (49 лет). Частные операторы работают, преимущественно, по договорам долгосрочной аренды, с инвестиционными обязательствами. И хотя показатели улучшились, однако нет убедительных доказательств преимуществ работы частных операторов перед муниципальными предприятиями. Правовые условия деятельности организаций ВКХ улучшаются, но их пока недостаточно для реализации концессионных соглашений. На сегодняшний день сохраняются высокие барьеры для вхождения на рынок иностранных частных операторов [22,с.17].

На территории России действуют более 4000 организаций, оказывающих услуги водоснабжения и водоотведения. Большинство из них являются муниципальными унитарными предприятиями - 84%. Среди частных компаний 62% приходится на долю трех федеральных операторов: Группу компаний

«Росводоканал» (РВК), Группу компаний «Российские коммунальные системы» (РКС), ОАО «Евразийский» (Евразийское водное партнерство - ЕВП). Структура рынка приведена на рисунке 1 [34, с.65].

Проанализировав рынок управления водоканалами можно сделать вывод, что в современных условиях большинство городов отдают предпочтения управления водными ресурсами муниципальному управлению. Не смотря на увеличение количества частных предприятий, создаваемых посредством акционирования муниципальных водоканалов или образования частно-государственных, их доля в общем объеме реализованных услуг, в части водоснабжения и водоотведения составляет около 14% (рисунок 1).

Это означает, что основными производителями водопроводно-коммунальных услуг в России, как и во всем мире, в обозримом будущем будут оставаться муниципальные коммунальные предприятия. Отсюда возникает необходимость обратить внимание на основные проблемы функционирования МУПов, решение которых может стать важнейшим шагом преодоления системного кризисного положения отечественных водоканалов. А главная их проблема в изношенности систем водоснабжения и водоотведения и недостаточности средств на их обновление.

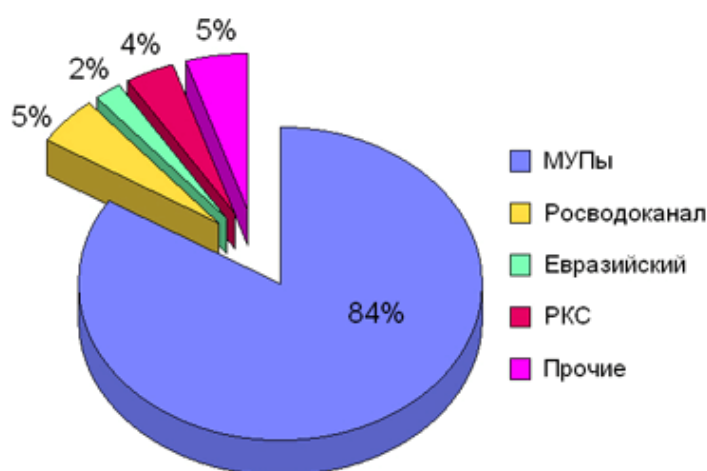


Рисунок 1 – Структура рынка управления водоканалами

На сегодняшний день, анализ развития систем управления коммунальным водным и канализационным хозяйством в индустриально развитых странах мира позволил классифицировать эти системы по четырем основным группам (таблица 1). Старая модель такого управления, когда имеет место полная интеграция услуг водоснабжения и канализации в организационную структуру муниципальных органов власти, осталась в тех странах, для которых характерно большое количество незначительных по численности территориально-административных единиц.

В Германии, за предоставление услуг водоснабжения и канализации, согласно конституции, отвечает муниципалитет, в функции которого входит выбор соответствующей организационной формы управления ВКХ муниципального образования и установление тарифов на воду. На рынке водных коммунальных услуг Германии представлены не крупные холдинги (исключение составляет ряд компаний – RWE, Berlinwasser, действующих не только на национальном, но и на международном рынке), а большое число (около 6700) малых и средних по размеру специализированных предприятий коммунального водного хозяйства. В настоящее время в стране продолжается процесс его либерализации. Это проявляется в сокращении объема услуг водоснабжения и канализации, оказываемых непосредственно структурными подразделениями муниципалитетов, и в увеличении более чем в два раза за последние тридцать лет количества смешанных (государственно-частных) компаний и муниципальных предприятий в форме акционерных обществ (корпораций с ограниченной ответственностью) (таблица 1).

Таблица 1 – Объем услуг водоснабжения и канализаций, оказываемых компаниями и муниципальными предприятиями

Размеры компаний, оказывающих услуги ВК	Формы регулирования деятельности предприятий ВКХ		
	Тарифное регулирование через независимый	Контроль за правом управлять инженерной инфраструктурой	Сравнительный анализ по показателям (индикаторам)

	орган контроля		
Крупный (сфера обслуживания свыше 100 тыс. чел.)	Англия, 100%	Франция, 79 %	Франция, 21 %

Окончание таблицы 1

Размеры компаний, оказывающих услуги ВК	Формы регулирования деятельности предприятий ВКХ		
	Тарифное регулирование через независимый орган контроля	Тарифное регулирование через независимый орган контроля	Тарифное регулирование через независимый орган контроля
Средний (сфера обслуживания от 10 до 100 тыс. чел.)		Испания, 40 %, Италия, 8 %	Испания, 60 %, Нидерланды, 100 % , Италия, 92 %
Небольшой (сфера обслуживания до 10 тыс. чел.)		Германия, 14 %, Финляндия, 10 %	Германия, 86 %, Швейцария, 100 %, Финляндия, 90 %
Форма собственности на инфраструктуру систем водоснабжения и канализации	Частная	Смешанная	Государственная (муниципальная)

Перспективной формой в Германии является создание в крупных городах совместных предприятий по управлению инженерной инфраструктурой систем ВКХ путем продажи муниципалитетом части акций национальным и иностранным (например, в Берлине – компании Berlinwasser).

Эти компании инвестируют порядка 2,5 млрд. евро в год на обновление, расширение и реконструкцию инженерных сетей ВКХ. Возврат этих капиталовложений обеспечивается включением в тарифы инвестиционной составляющей. И хотя из-за этого в первые годы реализации данной формы резко выросли тарифы (на воду на 40%, на услуги канализации на 80 %), сейчас Германия имеет самый низкий в Европе показатель непроизводственных потерь воды (около 9-10 %). В Испании и Италии, например, он составляет около 30 %.

В Англии и Уэльсе системами ВКХ владеют частные компании, а в Шотландии, Северной Ирландии – государственные предприятия коммунального водного хозяйства.

Проблемой, неизбежно возникающей при коммерциализации сферы ВКХ, является то, что большая часть остающейся в распоряжении предприятий прибыли направляется не на модернизацию основных средств, а на выплату дивидендов акционерам, премий администрации и др. Необходимо отметить при этом, что рост цен на услуги не ведет к повышению эффективности деятельности предприятий водоснабжения, находящихся под частным управлением – качество воды не улучшается, ее производственные потери не снижаются. [23,с.24]

В качестве отечественного предприятия рассмотрим компанию ООО «Росводоканал» - крупнейший частный оператор в ВКХ РФ. С 2003 г. ООО «Росводоканал» входит в состав консорциума «Альфа-Групп», использование инвестиционных ресурсов которого в сочетании с высокой технической компетенцией позволило компании в короткий срок развить операторский бизнес и занять лидирующую позицию в России по управлению активами ВКХ. С 2007 г. владельцами ООО «Росводоканал» являются консорциум «Альфа-Групп» (90%) и DeutscheBank (10%). На сегодняшний день под управлением ООО «Росводоканал» работают водоканалы в восьми регионах России, с суммарной численностью обслуживаемого населения свыше 7,5 млн. человек, а именно:

- ООО «Барнаульский Водоканал» – с 2005 г.;
- ООО «Калужский областной водоканал» – с 2006г.;
- ООО «Краснодар Водоканал» – с 2005 г.;
- ОАО «Омскводоканал" – с 2007 г.;
- ООО «Оренбург Водоканал» – с октября 2003 г.;
- ООО «Тверь Водоканал» – с 2007 г.;
- ООО «Тюмень Водоканал» – с 2005 г.

Дочерние общества ООО «Росводоканал» в России трудятся по долгосрочным договорам аренды, заключенным без проведения конкурса. Указанные договоры не предусматривают требований к частному оператору по качеству предоставления услуг. Важную роль в трансформации существующих долгосрочных договоров аренды в договоры, основанные на показателях

деятельности (performance-based contracts), сыграли международные финансовые организации. Одним из обязательных условий предоставления кредитных средств частным операторам является наличие подписанного между муниципалитетом и частным оператором так называемого сбалансированного договора.

Сбалансированные договоры в адекватной мере отражают права и обязанности частных операторов в отношении муниципальных органов власти и наоборот, а также четко определяют уровень качества услуг, предоставляемых частным сектором. В рамках перехода к такому типу договоров ООО «Росводоканал» обязалось пересмотреть существующие договоры с 48 российскими городами и с Калужской областью и включить в них целевые показатели обслуживания и штрафные санкции за их нарушение, а также требования по раскрытию информации. Мониторинг этих договоров будут осуществлять независимые органы [23,с.46].

Сегодня весь осадок, образующийся при очистке сточных вод, утилизируется на трех заводах по сжиганию осадка. Однако в предыдущие годы (до появления заводов) осадок вывозился на специальные полигоны. В частности, полигон «Северный», расположенный в Новоселках, занимает около 83 га.

Для ликвидации негативного воздействия полигонов для хранения осадка сточных вод на окружающую среду разработан проект по переработке осадка с использованием технологии Geotube.

Данная технология предполагает использование специальных геотуб (фильтрующих геотекстильных контейнеров), где осадок подвергается обработке химическими реагентами. В результате осадок обеззараживается, обезвоживается, стабилизируется; также происходит удаление запаха. Образуется безопасная, не имеющая запаха субстанция, которая может использоваться для приготовления техногрунтов.

В 2018 году Водоканал приступил к обработке осадка на полигоне «Северный». Сейчас перед предприятием стоит задача переработки осадка, накопившегося до 2017 года, до экологически безопасного состояния.

Общий объем поставок водопроводной воды потребителям на конец 2010 года составляет 679 куб. млн в год. Некоторое снижение поставок воды связано с внедрением мероприятий по снижению потерь воды, а также работой водоканалов по стимулированию абонентов к установке приборов учета воды и более ответственному водопользованию.



Рисунок 2 – Общая численность абонентов ГК Росводоканал 2018-2019гг.

В 2019 году РОСВОДОКАНАЛОм была проведена большая работа по унификации и стандартизации бизнес-процессов, реализуемых на разных предприятиях Компании, в том числе касающихся взаимоотношений с абонентами. В частности, были разработаны и приняты к использованию на практике такие внутренние документы, как Регламент о порядке начисления платы за услуги водоснабжения и водоотведения, Стандарт обслуживания клиентов и типовые положения, регламенты и стандарты для информационно-справочных служб

Внедрение системы экологического менеджмента на предприятиях ГК «РОСВОДОКАНАЛ» В 2016-2019 годах на предприятиях Группы началось внедрение отдельных элементов системы экологического менеджмента по стандарту ИСО 14001, идет подготовительная работа к процессу сертификации. Стандарты серии ISO 14000 (ИСО 14000) — это международные стандарты по

созданию системы экологического менеджмента, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO).

РОСВОДОКАНАЛ в соответствии с ISO 14000, система экологического менеджмента — это часть общей системы менеджмента, включающая организационную структуру, планирование деятельности, распределение ответственности, практическую работу, а также процедуры, процессы и ресурсы для разработки, внедрения, оценки достигнутых результатов реализации и совершенствования экологической политики, целей и задач. Сертификация предприятия по стандарту ISO 14000 подразумевает наличие на предприятии системы непрерывных улучшений в вопросах охраны окружающей среды в течение определенного промежутка времени.

ГК «РОСВОДОКАНАЛ» считает проведение сертификации всех своих предприятий по стандарту ISO 14000 важным элементом управления вопросами охраны окружающей среды, так как это позволит интегрировать природоохранные и экономические цели Компании и достигнуть значимых результатов по улучшению экологических показателей.

Основные цели внедрения на предприятии системы экологического менеджмента и ее сертификации:

- снижение негативного воздействия на окружающую среду;
- повышение экологической эффективности деятельности предприятия;
- повышение экономической эффективности деятельности предприятия;
- снижение образования отходов и их переработки.

Внедрение системы экологического менеджмента подразумевает:

- обоснование экологической политики и обязательств; планирование и организацию деятельности;
- просвещение и мотивацию персонала в вопросах охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов;
- внутренний экологический мониторинг и экологический контроль;
- анализ и оценку результатов экологической деятельности.

В 2019 году первым из предприятий Группы сертификации. Эффективная очистка сточных вод в соответствии с нормативами Обеспечение соответствия нормативным требованиям и непрерывное совершенствование качества очистки сточных вод ведется в рамках работы по реконструкции очистных сооружений канализации в соответствии с инвестиционными программами, разработанными в каждом регионе. Уже сейчас можно говорить о том, что благодаря реализуемым мероприятиям достигаются значимые с экологической точки зрения результаты.

В частности:

- снижается биогенная нагрузка (в первую очередь – соединений азота и фосфора) на водоемы, принимающие стоки, прошедшие очистку на очистных сооружениях канализации, и, соответственно, снижается риск эвтрофирования водоемов;
- уменьшается содержание в сточных водах элементов и соединений, очистка от которых изначально (в 1960-1970е годы) не была предусмотрена при проектировании очистных сооружений (напр., нефтепродуктов, тяжелых металлов), но которые являются чужеродными для принимающих стоки экосистем и могут при высоких объемах сброса оказывать негативное воздействие на речные растения или животных;
- обеспечивается более эффективная очистка сточной воды от бактерий, вирусов, микроорганизмов и другой патогенной микрофлоры благодаря внедрению наилучших доступных технологий обеззараживания воды, сохраняя тем самым экологическое равновесие принимающих стоки водоемов и здоровье жителей, отдыхающих на их берегах.

Более подробно эта работа описана в разделе «Водоотведение. Обеспечение качества очистки сточных вод».

ОРЕНБУРГ: Комплексная реконструкция очистных сооружений канализации позволила добиться сокращения сбросов загрязняющих веществ, в том числе:

БПК полн. — на 3,9 т/год, нитрит-анионов — на 126 т/год, фосфатов по Р — на 17,4 т/год, нефтепродуктов — на 0,7 т/год. Модернизация технологии

биологической очистки сточных вод позволила существенно улучшить качество сточных вод, сбрасываемых в р. Урал.

ЧЕЛЯБИНСК: Внедрение системы тарельчатых аэраторов на пяти аэротенках очистных сооружений канализации позволило решить проблему «вспухания» активного ила и повысить качество очистки стоков.

ТВЕРЬ: Реконструкция очистных сооружений канализации позволила улучшить качество биологической очистки сточных вод и сократить сбросы загрязняющих веществ, в т.ч. — БПК полн. — на 21,6 т/год, нитрит-анионов — на 0,31 т/год, аммонийионов — на 2,5 т/год, фосфатов по Р — на 0,82 т/год, нефтепродуктов — на 0,46 т/год. Уменьшился вынос взвешенных веществ в водоем на 15,9 т/год (на 3,5%).

Исключено загрязнение рельефа сточными водами канализации. В 2019 году начато апробирование технологии, позволяющей удалять тяжелые металлы из осадков сточных вод (с иловых полей). В случае успешной апробации станет возможным использование очищенного осадка для нужд сельского хозяйства.

В соответствии с принятым планом предприятиями ГК «РОСВОДОКАНАЛ» ведется работа по совершенствованию обращения с осадками сточных вод. В числе проводимых мероприятий: внедрение механического обезвоживания осадков сточных вод; определение возможности вторичного использования осадков сточных вод; организация мониторинга воздействия фильтрата от иловых полей на поверхностные и грунтовые воды; проектирование и строительство сооружений для обработки осадка.

Основной стратегической задачей ГК «РОСВОДОКАНАЛ» в области повышения энергоэффективности является внедрение системы энергоменеджмента в соответствии с международным стандартом ISO 50001. Внедрение принципов энергосбережения и энергоэффективности для ГК «РОСВОДОКАНАЛ» напрямую связано с оптимизацией процессов управления системами водоснабжения и водоотведения.

В числе проводимых мероприятий:

- проведение энергоаудита на предприятиях Группы;
- внедрение системы мониторинга и часового планирования потребления электроэнергии;
- приоритетная установка энергосберегающего оборудования.

Вот только некоторые результаты этой программы: К концу 2019 года внедрены системы коммерческого учета электроэнергии на всех предприятиях ГК.

Оборудование частотными преобразователями объектов водоканалов привело к снижению потребления электроэнергии на 20 млн кВт*час. Проведение энергоаудита на всех предприятиях ГК с целью оптимизации затрат на электроэнергию привело к снижению электропотребления на 15,8 млн кВт*час по сравнению с 2018 годом (таблица 2).

Таблица 2 – Объем потребляемой электроэнергии предприятия,

тыс. кВт*ч

Название	2018 г	2019 г
Барнаул	113904	111634
Калуга и обл.	120731	128144
Краснодар	136021	132617
Луганск и обл.	315522	303910
Челябинск	271538	254946
Оренбург	89165	85302
Тверь	66640	64358
Тюмень	99538	97212
Всего	1213088	118106

Помимо работы над повышением эффективности использования энергии и снижением потерь воды, предприятия Группы «РОСВОДОКАНАЛ» стремятся к сокращению потребления материалов и сырья (химических реагентов, горюче-смазочных материалов, топлива) для собственных нужд. Природоохранное значение этой работы — сокращение объема образующихся отходов и экологизация производства.

Энергия, сэкономленная в результате мероприятий по снижению энергопотребления и повышению энергоэффективности представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Энергия, сэкономленная в результате мероприятий по снижению энергопотребления и повышению энергоэффективности,

тыс. кВт*ч

Название	2018 г	2019 г
Барнаул	2009	2132
Калуга и обл.	347	867,3
Краснодар	322	1206
Луганск и обл.	22257,8	4467,8
Челябинск	14187	6933,8
Оренбург	3380,5	3847,6
Тверь	205,8	739,5
Тюмень	1611,9	2053,3
Всего	44321,0	22247,3

В частности, среди мер, предпринимаемых в этом направлении:

- внедрение автоматического дозирования химических реагентов;
- внедрение систем нормирования расходования горюче-смазочных и других материалов;
- внедрение системы учета использования автоспецтехники и разработка программы замена техники на более экономичную (а соответственно — внедрение системы управления объемами расхода и качеством топлива, ориентированной на снижение вредных выбросов в атмосферу);
- разработка и внедрение программы по установке альтернативных источников тепла взамен существующих (уголь, дерево, дизель).

Модернизация технологии очистки сточных вод и соответствующего оборудования — один из важнейших пунктов Единой технической политики. В 2018-2019 годах на водоканалах ГК «РОСВОДОКАНАЛ» начат комплекс работ по улучшению качества очистки сточных вод и снижению воздействия на окружающую среду.

В том числе началось внедрение следующих методов и технологий: вот так должен выглядеть текст при использовании маркеров, исправить везде в работе

- внедрение устройств усреднителей стоков по объему и качеству (где возможно);
- реконструкция сооружений механической очистки стоков с применением современного комбинированного оборудования для удаления отходов и песка, внедрение современных систем для фильтрации/процеживания сточной воды и удаления осадка/песка;
- внедрение процессов удаления биогенных элементов азота и фосфора преимущественно биологическими методами;
- внедрение методов химического удаления фосфора фосфатов;
- применение эффективных аэрационных систем с возможностью автоматической промывки/продувки без остановки работы аэротенков, с высоким массопереносом кислорода воздуха в иловую смесь;
- внедрение систем регулирования расхода воздуха на аэрацию сточных вод; внедрение систем механического обезвоживания осадка сточных вод, реконструкция сооружений для обработки и хранения/утилизации осадков сточных вод;
- внедрение систем доочистки стоков от биогенных элементов и солей тяжёлых металлов;
- фильтрация сточной воды на загрузках с адсорбционными свойствами по Me^+ ;
- поэтапный переход к мембранным технологиям очистки (доочистки) воды;
- переход с обеззараживания жидким хлором на неопасные методы;
- внедрение ультрафиолетового обеззараживания; использование обеззараживания, в первую очередь, при сбросе сточных вод вблизи рекреационных зон, или выше по течению, обязательно в периоды активного рекреационного использования водоприемника.

МУП «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения» (ПОВВ) разработало несколько вариантов инвестиционной программы, цель которой - реструктуризация и модернизация городских объектов водоснабжения и водоотведения. Объем средств, заложенных в самую крупную инвестпрограмму, – 66 млрд рублей, срок ее действия - до 2030 года.

Второй вариант инвестпрограммы в целях снижения финансовой нагрузки на потребителей оптимизирован до 6,3 млрд рублей. Эта программа предусматривает реализацию первоочередных мероприятий за счет производственного тарифа (3,4 млрд рублей) и мероприятий, реализуемых за счет взимания платы за техническое присоединение новых объектов к централизованной системе водоснабжения и водоотведения (2,9 млрд рублей). Данная модернизация систем водоснабжения в Челябинске необходима для обеспечения стратегических задач по развитию областного центра.

Сегодня весь осадок, образующийся при очистке сточных вод, утилизируется на трех заводах по сжиганию осадка. Однако в предыдущие годы (до появления заводов) осадок вывозился на специальные полигоны. В частности, полигон «Северный», расположенный в Новоселках, занимает около 83 га.

Для ликвидации негативного воздействия полигонов для хранения осадка сточных вод на окружающую среду разработан проект по переработке осадка с использованием технологии Geotube.

Данная технология предполагает использование специальных геотуб (фильтрующих геотекстильных контейнеров), где осадок подвергается обработке химическими реагентами. В результате осадок обеззараживается, обезвоживается, стабилизируется; также происходит удаление запаха. Образуется безопасная, не имеющая запаха субстанция, которая может использоваться для приготовления техногрунтов.

В 2019 году Водоканал приступил к обработке осадка на полигоне «Северный». Сейчас перед предприятием стоит задача переработки осадка, накопившегося до 2017 года, до экологически безопасного состояния.

МУП «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения» (ПОВВ) разработало несколько вариантов инвестиционной программы, цель которой - реструктуризация и модернизация городских объектов водоснабжения и водоотведения. Объем средств, заложенных в самую крупную инвестпрограмму, – 66 млрд рублей, срок ее действия - до 2030 года.

Второй вариант инвестпрограммы в целях снижения финансовой нагрузки на потребителей оптимизирован до 6,3 млрд рублей. Эта программа предусматривает реализацию первоочередных мероприятий за счет производственного тарифа (3,4 млрд рублей) и мероприятий, реализуемых за счет взимания платы за техническое присоединение новых объектов к централизованной системе водоснабжения и водоотведения (2,9 млрд рублей). Данная модернизация систем водоснабжения в Челябинске необходима для обеспечения стратегических задач по развитию областного центра.

1.4 Методика анализа ситуации на муниципальном предприятии

Для того, чтобы проанализировать и оценить состояние МУП «ПОВВ» г. Челябинска, необходимо выполнить следующие условия:

1. Проанализировать действующую стратегию и организационную структуру управления МУП «ПОВВ» г. Челябинска.
2. Проанализировать структуры персонала и показатели движения персонала МУП «ПОВВ» г. Челябинска.
3. Проанализировать показатели деятельности МУП «ПОВВ» г. Челябинска.
4. Выявить проблемы по управлению развитием МУП «ПОВВ» г. Челябинска.

На первом этапе необходимо рассмотреть стратегию предприятия и его организационную структуру, из каких отделов и структур оно состоит, кто возглавляет эти отделы, их полномочия и обязанности. Необходимо обозначить стратегию предприятия и понять, соответствует ли она имеющейся структуре.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. В книге Игнатъевой А.В., Исследование систем управления, 2012г. предложены несколько методов анализа организационных структур. Наиболее точным является параметрический метод. Данный метод исследования систем управления основывается на количественном и качественном описании исследуемых свойств систем управления и установления взаимосвязей между параметрами как внутри управляемой и управляющей подсистем, так и между ними. Это позволяет с помощью выбранной номенклатуры параметров на базе фактических данных количественно оценить исследуемый объект.

Для объективной оценки любой системы ее свойства (особенности системы, проявляющиеся при ее создании и функционировании) необходимо охарактеризовать количественно. Качественные свойства объекта исследования характеризуют параметры, частным случаем которого является показатель — качественная характеристика свойств системы, входящих в ее состав и рассматриваемая применительно к определенным условиям ее функционирования. Параметрами (показателями) системы могут выступать фондовооруженность, численность персонала и др.

Показатели систем управления могут быть единичными, комплексными (интегральными) и обобщающими. Исследование параметров (показателей) систем управления в динамике, в ретроспективе, во взаимосвязи дает исследователю широкие возможности для совершенствования системы.

Анализ действующей структуры управления признан, установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т. е. определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся принципы управления и аппарат управления.

На втором этапе анализа необходимо изучить кадровый состав предприятия по половому составу, по уровню образования, по профессиональным категориям, по

возрастным группам. Необходимо определить каких специалистов не хватает, проанализировать количество принятых и уволенных работников. Для анализа кадров необходимо рассчитать коэффициент оборота по приёму кадров и коэффициент текучести кадров. Коэффициент оборота по приёму кадров рассчитывается по формуле 1:

$$K_{\text{пр}} = R_{\text{пр}} : R_{\text{спис}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где $R_{\text{пр}}$ – количество принятых за отчетный период, чел.

$R_{\text{спис}}$ – списочная численность работников, чел.

Коэффициент оборота по увольнению кадров (коэффициент текучести) рассчитывается по формуле 2:

$$K_{\text{вк}} = R_{\text{ув}} : R_{\text{спис}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где $R_{\text{ув}}$ - количество уволенных за отчетный период чел.

Значительный рост эффективности управленческой деятельности достигается в том случае, когда члены организации отождествляют ее цели с собственными, активно участвуют в управлении, а это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждого в отдельности, так и коллектива в целом. Важнейшими условиями эффективности управления являются использование новейших информационных и управленческих технологий, максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов. Они позволяют освободить человека от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие возможности [17, с.78].

На третьем этапе проведем анализ показателей деятельности. На уровне отдельных предприятий и организаций в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей анализа и оценки состояния предприятия. Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности деятельности. Критерий эффективности деятельности предприятия – признак, на основании которого

производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило суждения, оценки. Критериями эффективности деятельности, относящимися к объекту управления, являются: общие, локальные (частные) и качественные критерии эффективности. При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей [19].

Горизонтальный анализ означает метод сопоставления значений одинаковых показателей в течение определенного временного периода. Другим названием метода является временной или динамичный, ведь проводится оценка изменения в определенном году по сравнению с показателем в предыдущем или базовом. Горизонтальный анализ подразумевает сопоставление данных одного периода с предыдущим.

Расчет абсолютных и относительных отклонений является важным элементом этого метода. Абсолютное отклонение означает изменение показателя, выраженное в рублях или другой валюте. Относительное отклонение означает изменение показателя, выраженное в процентах. Процесс предусматривает определение абсолютного отклонения.

Вертикальный анализ означает выражение финансовых данных по отношению к определенному элементу финансовой отчетности. Это значит, что все элементы формы отчетности за определенный период делятся на этот элемент.

Элементами, которые чаще всего используются в качестве базового значения, на которое делятся прочие элементы, являются активы и выручка. По сути, вертикальный анализ создает коэффициент между каждой позицией финансовой отчетности и базовым элементом. Вертикальный анализ позволяет определить структуру основных элементов активов и пассивов организации, влияние отдельных факторов на финансовый результат, показатели ликвидности [24].

Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причём обеспечивает его достижения на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. Однако часто главным бывает не то, во сколько раз

результат больше затрат, а является ли он более ценным. Определение качества управленческой деятельности представляет настолько творческий процесс, что чрезмерная регламентация его технологии может свести процесс к чисто формальным процедурам.

На четвертом этапе необходимо провести SWOT-анализ, для выявления проблем функционирования МУП «ПОВВ» г. Челябинска и направлений его развития.

Формирование итогового суждения или заключения о качестве управления требует проведения дополнительного анализа или даже дальнейшей обработки локальных и синтетических оценок для выработки единого, достаточно общего мнения. В общем случае формирование итогового суждения о состоянии предприятия не сводится к формализованным процедурам и представляет продукт совместного обсуждения результатов предшествующих процедур оценивания и самостоятельных выводов лиц, вырабатывающих заключительную оценку. Завершающая оценка качества управленческой работы в наиболее общем случае формируется в виде спектра качественных оценок (суждений), компоненты которого отражают оценки отдельных определяющих свойств работы. Проведённый анализ и полученные оценки позволяют выявить существующие проблемы предприятия и наметить пути их устранения. Суть анализа и заключается в том, чтобы найти слабые места, разработать стратегию развития предприятия, улучшить его показатели [17, с.75].

2 АНАЛИЗ СИТУАЦИИ В МУП «ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ»

2.1 Анализ действующей стратегии и организационной структуры управления предприятием

Муниципальное унитарное предприятие «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения» г. Челябинска (МУП «ПОВВ») находится в Центральном районе города Челябинска [6].

Датой создания городского водопровода считают 4 февраля 1912 года, когда была сдана в эксплуатацию первая очередь Челябинского водопровода. Окончательно челябинский водопровод был сдан 13 мая 1913 года. Обошлась доступная вода горожанам в 268 155 рублей 19 копеек. Важную роль в организации строительства водовода сыграл городской Голова Александр Францевич Бейвель (1903-1911г.г.) Изначально предприятие носило название треста «Челябводоканал». В 1945 году трест «Челябводоканал» был переименован в «Управление водопровода и канализации» (УВК) при Челябинском горисполкоме. Нынешнее название Предприятие(МУП «ПОВВ») получило в 1990 году [10, с.14].

МУП «ПОВВ» - это крупное производственное предприятие, в составе которого существует 38 структурных подразделений. Предприятие оснащено собственной ремонтной базой, транспортом, автоматизированной системой управления технологическим производством, санитарно-лабораторной и диспетчерской службами. Деятельность производственных подразделений образует замкнутый цикл от водозабора речной воды из Шершневого

водохранилища, очистки, химической подготовки исходной воды до требования питьевой, транспортировки по сетям водопровода до абонентов, до сбора по сетям канализации с помощью перекачных станций хозяйственно-бытовых стоков, их механической и биологической очистки и сброса в р. Миасс [6].

Учредителем Предприятия и органом осуществляющим полномочия собственника имущества – Комитет по управлению имуществом и земельным отношением г.Челябинска. Предприятие является муниципальной собственностью г.Челябинска. Управление ЖКХ осуществляет контроль за деятельностью предприятия в части управления, предприятия с момента регистрации является юридическим лицом, имеет закрепленное на праве хозяйственного ведения обособленное имущество, самостоятельный баланс.

Основными регламентирующими документами предприятия является: Положение об управлении ЖКХ, Устав МУП «ПОВВ» от 2003 г. Так же в рамках организации действует Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации [6].

Чистая прибыль предприятия, которая остается в его распоряжении распределяется по фондам: потребления, накопления, социальной сферы, резервный фонд.

Предприятие в своей деятельности обладает полной хозяйственной самостоятельностью и имеет все права, предусмотренные законодательством.

Предприятие создано для обеспечения населения, предприятий и организаций города Челябинска питьевой водой, прием в канализационную сеть сточных вод, её очистка, эксплуатация канализационно-водопроводных сетей. Соответственно миссия предприятия – обеспечение подачи и утилизации потребляемых водных ресурсов.

Имущество и средства предприятия образуются за счет: уставного капитала, имущества переданного учредителем, кредитов банков и других кредиторов, доходов от деятельности предприятия, добровольных вкладов юридических и физических лиц.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности осуществляет Управление экономики Администрации г. Челябинска совместно с Отраслевым управлением и Комитетом.

Прекращение деятельности Предприятия может осуществляться в виде его ликвидации, либо организации в форме слияния, присоединения, разъединения, выведения и преобразования. Производится по решению Главы города, либо по решению суда [6].

Стратегия развития предприятия является одной из важнейших и приоритетных стратегий предприятия и определяет, по каким направлениям и как необходимо качественно улучшать показатели хозяйственной деятельности. Однако, в МУП «ПОВВ» данный документ не разработан.

В своей деятельности предприятие руководствуется документами:

- Конституцией Российской Федерации;
- Федеральными законами («Об информации, информационных технологиях и о защите информации» № 149-ФЗ от 27 июля 2006 г., «О водоснабжении и водоотведении» ФЗ 416 от 07.12.2011, «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»ФЗ 161 от 14.11.2002 и др.);
- Постановлениями Правительства Российской Федерации (N 644 от 29.07.2013 «Об утверждении Правил холодного водоснабжения и водоотведения»);
- Водным кодексом;
- Жилищным кодексом;
- Гражданским кодексом;
- СанПиН 2.1.4.1074-01 «Питьевая вода»;
- ГОСТ Р51232-98 Вода питьевая;
- Уставом города Челябинска;
- Правовыми актами администрации города Челябинска;
- Положением об управлении ЖКХ города Челябинска;
- Уставом МУП «ПОВВ»;

- Коллективным договором МУП «ПОВВ»;
- Инструкциями предприятия;
- Положениями об отделах и подразделениях;
- Приказами и распоряжениями Городской думы, УЖКХ;
- Приказами и распоряжениями МУП «ПОВВ».

Организационную структуру можно условно разделить на крупные блоки: производственный, технический и финансовый.

Производственная структура МУП «ПОВВ» имеет свою специфику. Она определяется глобальностью размеров, охватом огромной территории, большим числом элементов системы. Характеризуется высокой инертностью, обусловленной длительным инвестиционным циклом, большим сроком службы основного оборудования, глобальным воздействием на окружающую среду, в результате чего расходуются большие средства на разработку и осуществление мероприятий по комплексному использованию природных ресурсов и по охране окружающей среды в пределах компетенции предприятия.

На базе производственной структуры МУП «ПОВВ» формируется организационная структура управления предприятием.

Управление предприятием осуществляет Генеральный директор, назначаемый на должность распоряжением Главы города по предложению Комитета ЖКХ, согласованному с заместителем главы города, курирующим отраслевое направление, соответствующее основному виду деятельности Предприятия. Генеральным директором на начало 2020года является Поташёв Денис Леонидович.

Руководитель является единоличным исполнительным органом Предприятия и подчинен Главе города и подотчетен заместителю Главы города, курирующему отраслевое направление, соответствующее виду деятельности Предприятия. Так же, Генеральный директор самостоятельно определяет структуру аппарата управления, её численный, квалификационный и штатный состав по согласованию с отраслевым управлением и Управлением экономики

Администрации г. Челябинска, а так же структуру и штаты всех структурных подразделений Предприятия.

В соответствии с приказами МУП «ПОВВ» структура аппарата управления предприятием часто терпит изменения. Структура управления, действующая на сегодняшний день представлена в Приложении А.

Управляет МУП «ПОВВ» генеральный директор, который действует от имени предприятия, представляя его интересы в отношениях с государственными и муниципальными органами, юридическими и физическими лицами, распоряжающийся имуществом и средствами предприятия.

Генеральный директор утверждает структуру МУП «ПОВВ», квалификационный состав структурных подразделений, структуру аппарата управления его численность квалификационный и штатный состав. Деятельность сотрудников осуществляется согласно трудовым договорам.

Следующий уровень управления состоит из заместителя генерального директора, главного инженера, директора по правовым вопросам, помощника генерального директора (по безопасности), директора по персоналу (общим вопросам), финансового директора, директора по сбыту и главного бухгалтера. Так же на этом уровне находятся: СЛС - Санитарно-лабораторная служба, СП ВЦ - структурное подразделение вычислительный центр, РСО – режимно - секретный отдел, СВК – служба внутреннего контроля, пресс-секретарь, служба безопасности, которая так же подчиняется помощнику генерального директора по безопасности, Помощник генерального директора (по имуществу), группа управления недвижимым имуществом, которая так же находится в подчинении помощника генерального директора (по имуществу), помощник генерального директора по административно-хозяйственной деятельности.

В ведении заместителя генерального директора находится Отдел конкурсного производства (работают по закону № 223-ФЗ, проводят закупки для производственных и собственных нужд МУПа).

В ведении Помощника генерального директора по административно-хозяйственной деятельности находится Общий отдел – осуществляющий контроль за делопроизводством предприятия, Группа по специальным вопросам, База отдыха.

Подразделения, которые находятся в подчинении главного инженера: ЦДС – центральная диспетчерская служба, СП ОСК в Новосинеглазово – Структурное подразделение очистные сооружения канализации Новосинеглазово, ПО – производственный отдел. СГМ – служба главного механика, СГЭ – служба главного энергетика, СП ГНСВ – структурное подразделение городские насосные станции водопровода, СП ОСВ – структурное подразделение очистные сооружения водопровода, СП ОСК – структурное подразделение очистные сооружения канализации, СПГВП – структурное подразделение «Горводопровод», СП АТП – структурное подразделение автотранспортное предприятие, РСУ – ремонтно-строительный участок, СП ГВО – структурное подразделение «Горводоотведение». Обособленное подразделение «Водоканал Копейск», Обособленное подразделение «Водоканал Коркино», обособленное подразделение «Водоканал Роза», Служба КИП и ТМ – служба контрольно-измерительных приборов и телемеханики, Служба благоустройства, СОТ и ПБ – Служба охраны труда и пожарной безопасности, Здравпункт. Начальник производственно-технической службы, в управлении которого находятся следующие отделы: производственный отдел, технический отдел, сметная группа, группа программ и проектов, ООРСиС – отдел оптимизации сетей и сооружений.

Подразделения, которые находятся в подчинении директора по персоналу (общим вопросам) – Отдел кадров, группа развития персонала, Комбинат питания, АХО – административно-хозяйственный отдел.

В подчинении Главного бухгалтера находится бухгалтерия, которая в свою очередь, так же находится в ведении Финансового директора. Так же, Финансовый директор руководит Финансовым отделом и ПЭО – планово-

экономическим отделом. В подчинении Директора по сбыту находится структурное подразделение «Водосбыт».

В дальнейшем команды передаются в низовое звено управления (руководители отделов и служб) в составе каждого подразделения, непосредственно руководящим исполнителями. Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря вертикальным и горизонтальным связям. Первые – это отношения подчинения, вторые – носят характер согласования, и являются одноуровневыми.

Непосредственно исполнителям задачи ставятся в устной форме, практика документально подтвержденной постановки задач используется крайне редко.

Таким образом, проанализировав схему управления, можно сделать вывод, что в МУП «ПОВВ» нарушены нормы управляемости, логика в подчиненности подчиненных руководителям. Наблюдается дублирование функций из-за разобщенности подразделений. Наблюдается дублирование функций из - за разобщенности подразделений. Есть функции, которые могут переданы на аутсорсинг.

Аппарат управления: сравним 3 последние структуры управления МУП «ПОВВ» Сравним структуры управления от 19 июня 2018г. (Приложение Б) и от 2019г. можно отметить, что произошли большие изменения в структуре управления. Так, отдел безопасности был переименован в Службу безопасности, которая, в свою очередь, стала находиться в методическом управлении в объеме обязанностей и прав. Добавилась должность помощника генерального директора по административно-хозяйственной деятельности. Из подчинения Директора по персоналу к новому помощнику генерального директора по административно-хозяйственной деятельности перенесли общий отдел, группу по специальным вопросам и базу отдыха. В ведении директора по персоналу появилась группа развития персонала. А в управление главного инженера добавилось обособленное подразделение «Водоканал Роза».

Сравнивая организационную структуру 2019 (Приложение В) и 2020г. Можно отметить, что существенных изменений не было выявлено. В подчинение директора из штата Общего отдела была выделена должность пресс-секретаря.

Последняя структура была принята в феврале 2020 года и действует на протяжении 2 месяцев, являясь наиболее эффективной, по мнению руководителей организации.

Проанализируем эффективность орг. структуры по основному показателю количество административно-управляющего персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Количество сотрудников административно-управляющего персонала

Должность	Количество, чел
Директор	5
Помощник Директора	3
Начальник	85
Заместитель директора	5
Заместитель начальника	44
Всего:	172

Численность сотрудников административно-управляющего персонала составляет 172 человека. Учитывая, что общая численность сотрудников на предприятии составляет 2562 человека, в процентном соотношении административно-управляющий персонал составляет 6,8% (рисунок 3).

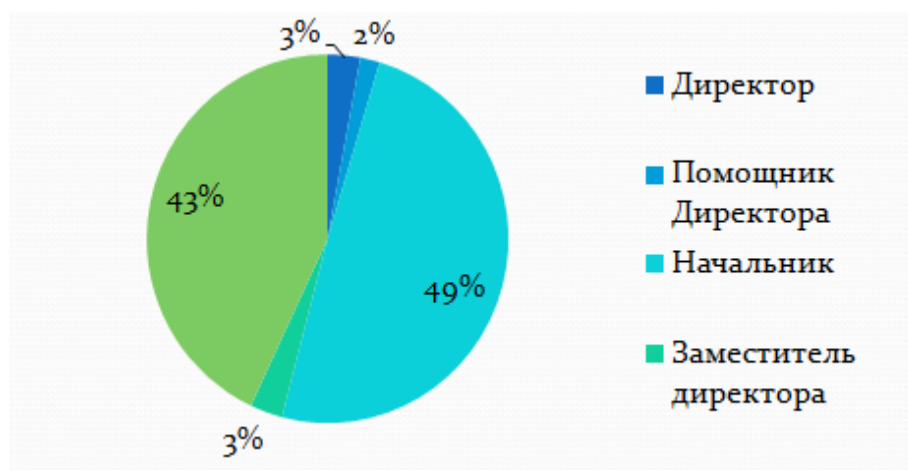


Рисунок 3 – Количество сотрудников административно-управляющего персонала

Вместе с увеличением численности административно-управленческого персонала растут затраты на его содержание, ухудшается качество выполняемых работ, сокращается производительность труда. Неоправданное увеличение штата административно-управляющего персонала свидетельствует о довольно нестабильном управленческом кадровом составе, текучести кадров, что является следствием недостаточно высокого уровня трудовой мотивации, служит причиной нерациональной организации труда, приводит к неправильному распределению и централизации управленческих функций, увеличивает количество звеньев и многоступенчатость структуры управления. Что показывает о необходимости совершенствования организационной структуры управления.

2.2 Анализ структуры персонала и показателей движения персонала

На данном этапе анализ был проведен на основании финансовых отчетов предприятия, а так же штатного расписания.

В связи с ежегодными нововведениями, внедрениями инноваций имеет место проблема устаревших должностных инструкций работников, занимающихся документооборотом. Соответственно из-за устаревших сведений должностных инструкций процесс работы секретаря с документами может организовываться некорректно. Данная проблема так же связана с отсутствием контроля в данной сфере. А также нововведения требуют проведения обучения персонала, ознакомления с новыми функциями, что играет важную роль в качественном выполнении деятельности, связанной с документационным обеспечением.

Объем работы с персоналом зависит от численности персонала. Численность персонала за 3 последних года увеличилась на 2,451%.

Среднесписочная численность работников представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Среднесписочная численность работников

Наименование	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	Абсолютное отклонение	Темп роста
Среднесписочная численность работников	2570	2 562	2 633	63	102,4
В т.ч. руководители, специалисты, служащие	518	523	581	63	112,1
Рабочие	1995	1987	1999	4	100,2
Тех. Персонал	53	52	57	4	107,5

Рост численности персонала произошел по всем категориям (рисунок 4).

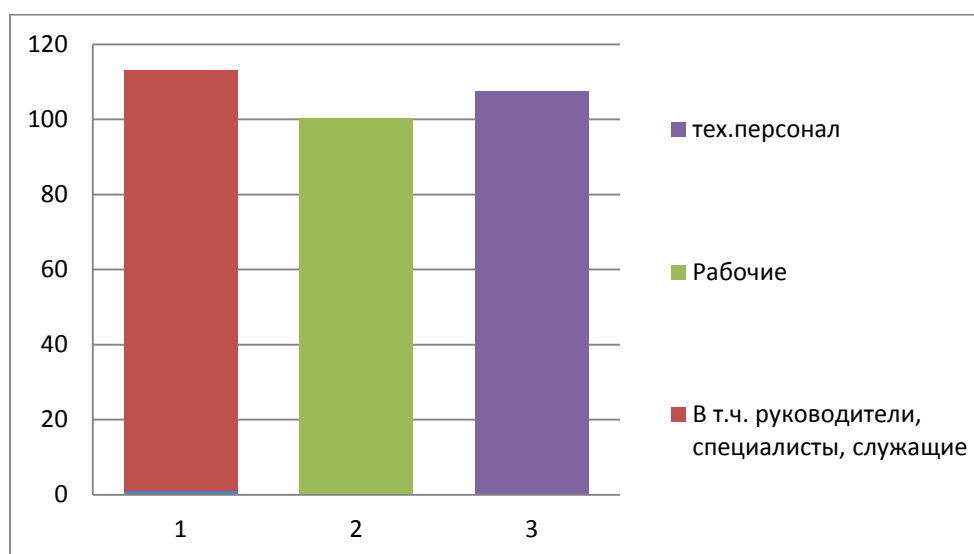


Рисунок 4 – Динамика численности персонала за 2019 год

Анализ списочной численности персонала по приему-увольнению, текучести, показал, что число уволенных превышает число принятых. В результате постоянного приема и увольнения работников состав кадров предприятия и текучесть все время меняются.

Коэффициент оборота по приему в 2019 году составляет 4,8 %, а коэффициент оборота по выбытию 5,3 %, из чего можно сделать вывод, что количество, как

принятых на работу, так и выбывших, увеличилось по сравнению с 2017 годом (таблица 6).

Таблица 6 – Движение персонала МУП «ПОВВ»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	2570	2 562	2 633	63	102,4
Принято - чел.	98	115	129	31	131,6
Уволено - чел.	103	137	140	37	135,92

Однако, рост коэффициента по приему ниже роста коэффициента оборота по выбытию. Также наглядно видно, что коэффициент оборота по приему и коэффициент обороты по выбытию постепенно увеличиваются, что говорит о непостоянстве кадров (рисунок 5).

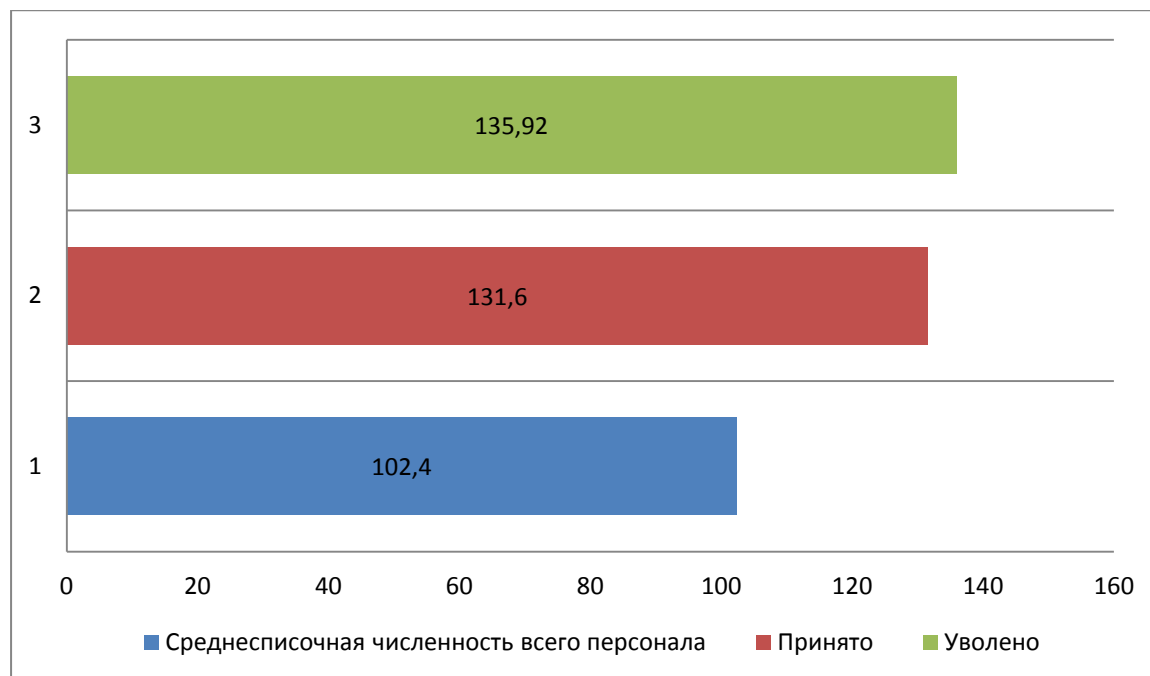


Рисунок 5 – Темпы роста движения персонала МУП «ПОВВ» 2019 г.

В структуре персонала учреждения основной состав составляет 64,0 %, а управленческий и тех. персонал составляют – 16,0 % и 20,0% соответственно (рисунок 6).

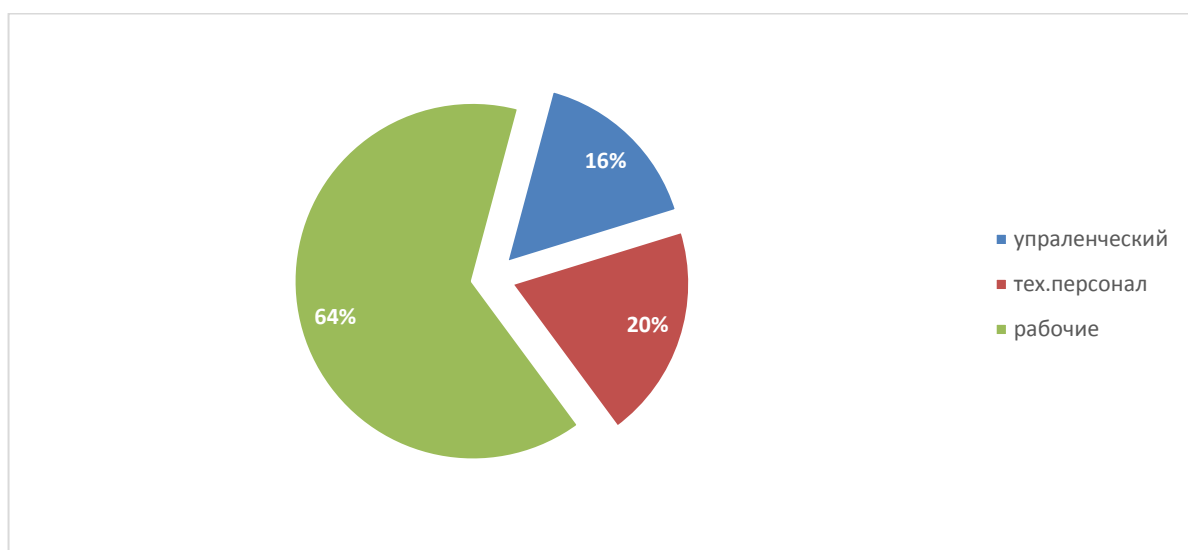


Рисунок 6 – Структура персонала МУП «ПОВВ» за 2019 год

В МУП «ПОВВ» практически половина сотрудников, а именно 69,0 % в возрастной категории от 20 до 40 лет, за 31 % сотрудники чей возраст старше 40 лет (рисунок 7).

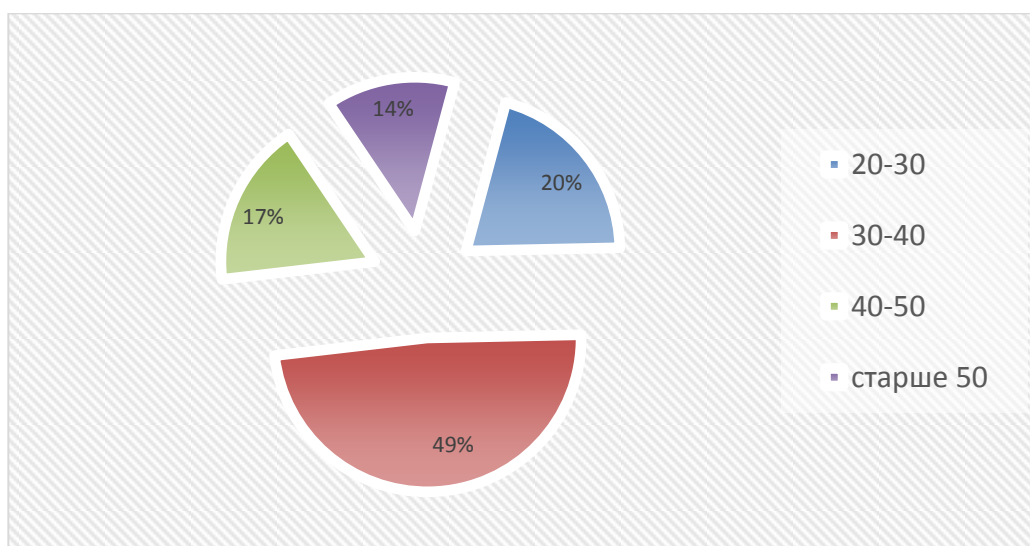


Рисунок 7 – Возрастная структура персонала МУП «ПОВВ»

Анализ персонала по образованию показал, что третья часть персонала имеет среднее профессиональное образование (34,0%), а с высшим образованием всего лишь 32,0% (рисунок 8).

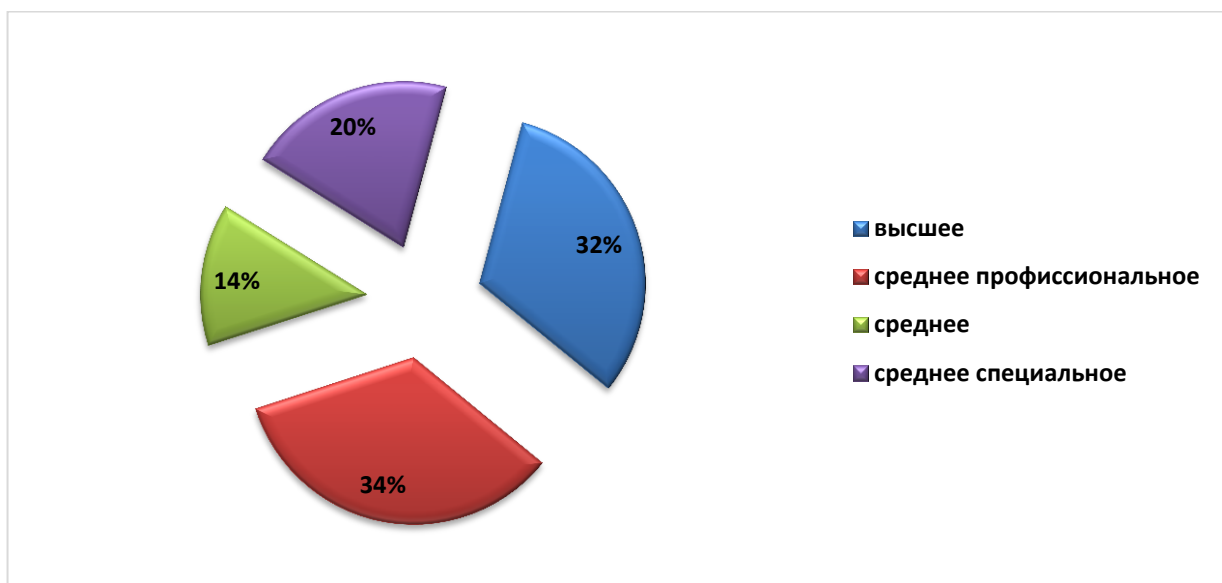


Рисунок 8 – Структура персонала МУП «ПОВВ» по уровню образования за 2019 год

В установленной в МУП «ПОВВ» организации оплаты труда, (по данным штатного расписания), совершенно не отображены стимулирующие условия (таблица 7).

Таблица 7 – Система оплаты труда в МУП «ПОВВ»

Ставка	Ставка + премия	Бонусы	Дополнительные начисления	
1	2	3	4	
Управленческий, основной и вспомогательный персонал			Основной и Обслуживающий персонал	
Ставка (оклад)	Ставка+ премия	Доп. начисления за ненормированный график	Доплата за работу в ночные часы	
Согласно расписания	Согласно расписания, но не выше 20 % от ставки	Согласно расписания но не больше чем 20 % от ставки	10,0%	20,0 %

			Основные работники	Тех.персонал
--	--	--	-----------------------	--------------

Организация финансовой деятельности в МУП «ПОВВ» находится в основном в зоне ответственности руководителя и главного бухгалтера. От их работы находится в зависимости финансовая устойчивость и увеличение стоимости капитала учреждения.

За рассматриваемый 2019 год ушло только лишь 4 сотрудника. Всего за время 2017-2019гг. ушло лишь только 8 работников и один отправился в декрет. Таким образом, ситуацию в компании в области управления персоналом можно оценивать удовлетворительной.

С начала деятельности учреждения отслеживается стабильный рост фонда оплаты труда. При данном произошел быстрый (на 64 %) рост средней заработной платы сотрудников 2019, по сравнению с прошлым отчетным периодом. Несмотря на снижение выручки в 2019 г., среднемесячная заработная плата сотрудников, тем не менее, выросла по сравнению с 2018 годом и составила 27500 руб. (рисунок 9).

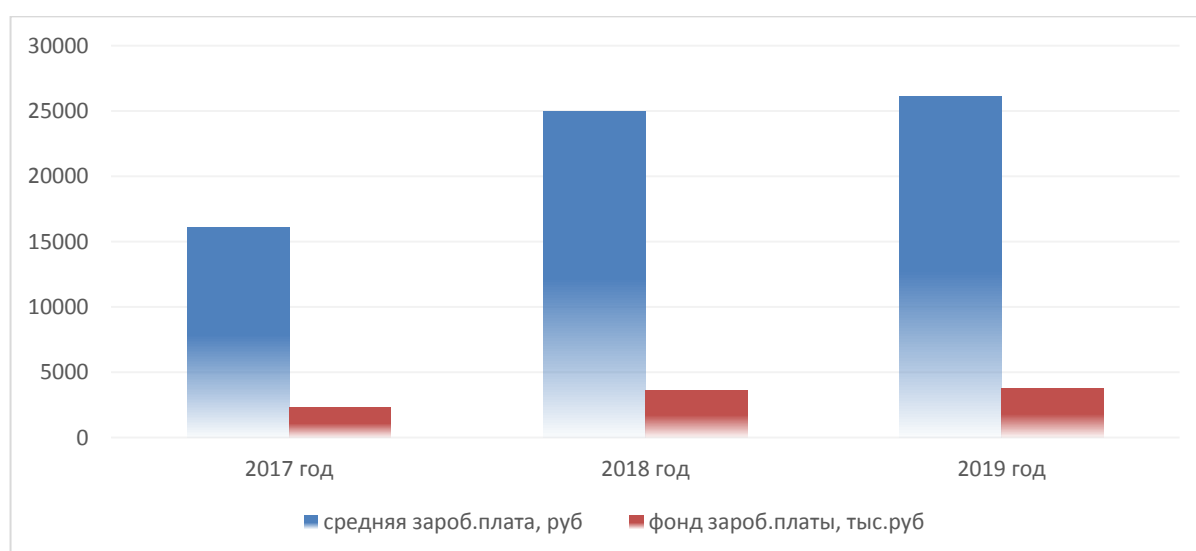


Рисунок 9 – Динамика фонда оплаты труда и средней заработной платы сотрудников МУП «ПОВВ»

Оплата начисляется согласно отработанному времени независимо от результатов работы. Данные о динамике среднемесячной оплаты труда сотрудников в разрезе категорий приведены на рисунке 10.

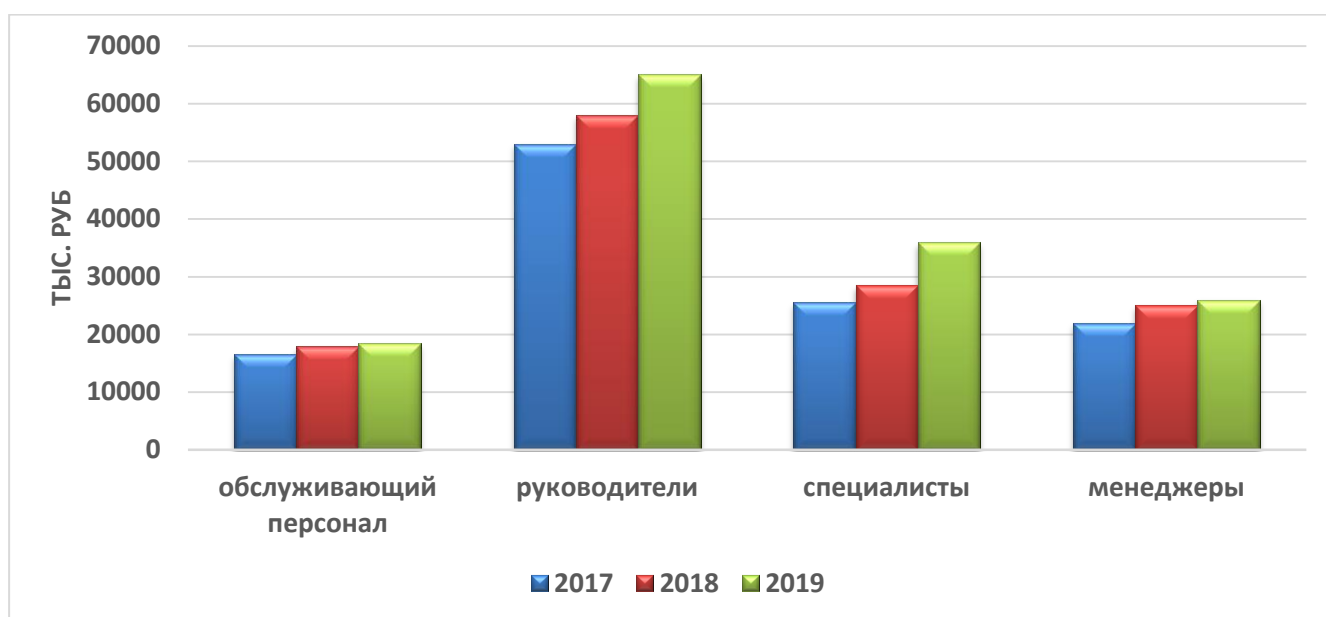


Рисунок 10 – Данные о динамике среднемесячной оплаты труда МУП «ПОВВ» в разрезе категорий работников, руб.

Фонд оплаты труда менеджеров, специалистов и управляющих непрерывно растет в процессе разглядываемого периода. видны колебания фонда оплаты труда младшего обслуживающего персонала, сопряженные с вескими преобразованиями в количестве данной группы работников в компании.

В целом, заработная плата совершенно абсолютно всех категорий работников растет в абсолютном выражении. Тем не менее темпы прироста оплаты труда различаются, как это можно видеть с рисунка 8. Наиболее высок темп прироста среднемесячной оплаты труда управляющих отдела (41,2 %).

Можно отметить, что же управление МУП «ПОВВ» со временем ведёт политику в сферы материального стимулирования сотрудников.

Мероприятия по мотивации работников МУП «ПОВВ» включают в себя:

- установление и изменение должностного оклада, персональных надбавок и доплат (осуществляется в соответствии с Положением об оплате труда работников МУП «ПОВВ»);

- установление гарантий и компенсаций (в соответствии с Положением о социальных гарантиях и льготах работников МУП «ПОВВ»);

- присуждение наград МУП «ПОВВ» за заслуги в развитии негосударственного пенсионного обеспечения (в соответствии с положением о наградах МУП «ПОВВ»);

- организация корпоративных мероприятий (праздничные, спортивные, интеллектуальные и развивающие мероприятия, благотворительные акции);

- оценка и публикация достижений подразделений цеха и филиалов МУП «ПОВВ» на благоweb;

- выбор лучших работников (формирование аллеи звезд) ежеквартально/ежегодно и публикация информации на благо-web;

- поддержка системы добровольного медицинского страхования работников МУП «ПОВВ»;

- участие работников в обучающих мероприятиях.

Кадровое делопроизводство вводится в строгом соответствии с действующим трудовым законодательством РФ.

В рамках кадрового делопроизводства осуществляется учет личного состава, учет отработанного времени (отпуска, командировки, болезни и т.п.), документальное оформление трудовой деятельности работников, обработка и хранение персональных данных работников, составление кадровой отчетности.

Обеспечение соблюдения требований СУОТ регламентировано и осуществляется в соответствии с Положением о Системе управления охраной труда в МУП «ПОВВ».

Бизнес-процесс «Управление персоналом и организационное развитие» взаимосвязан с другими процессами МУП «ПОВВ»:

- бюджетирование;

- бизнес-планирование;
- стратегическое планирование;
- мониторинг и анализ законодательных изменений в области пенсионного обеспечения (страхования) и смежных сферах;
- управление изменениями ИТ;
- управление процессами и операционными изменениями;
- бухгалтерский и налоговый учет;
- работа с обращениями граждан;
- процесс амиблока «сопровождение».

Критерии результативности управления персоналом представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Критерии результативности

Наименование критерия	Вес критерия (Vi)	Методика оценки	Оценка результативности и процесса по критерию	Оценочное значение критерия Ni
Доля реализованных обучающих мероприятий в соответствии с утвержденными программами и запросами руководителей структурных подразделений, оформленных служебной запиской	0,25	Отношение реализованных мероприятий по обучению (K1) к общему числу запланированных (K0) за год $K_1 = K1/K0 * 100\%$	$75\% \leq K_1 \leq 100\%$	2
			$K_1 < 75\%$	0
Отсутствие нарушений ТК РФ и других нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, выявленных при проверках кадровой документации со стороны надзорных органов	0,25	Отсутствие инцидентов: $K_2 = 100\%$ Факт наличия инцидентов: $K_2 < 100\%$	$K_2 = 100\%$	2
			$K_2 < 100\%$	0

Доля вакансий, закрытых в установленные сроки	0,25	Отношение числа закрытых вакансий, (K1) к общему числу вакансий МУП «ПОВВ» (K0) $K_4 = K1/K0 * 100\%$	$60\% \leq K_4 \leq 100\%$	2
Отсутствие нарушений требований СУОТ, выявленных при проверках со стороны надзорных органов	0,25	Отсутствие нарушений: $K_5 = 100\%$ Факт наличия нарушений: $K_5 < 100\%$	$K_5 = 100\%$	2
			$K_5 < 100\%$	0

Анализ существующей бизнес модели показал, что система управления персоналом функционирует на достаточно высоком уровне. Однако, на предприятии отсутствуют премиальные выплаты для сотрудников за личные достижения, выслугу лет, за работу в праздничные дни.

Анализ удовлетворенности мотивационной системой управления персоналом представлен на рисунке 11.

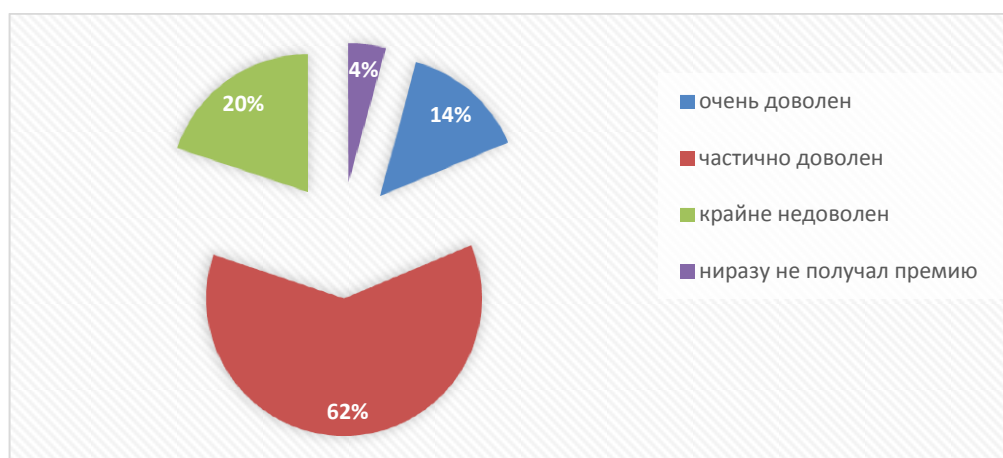


Рисунок 11 – Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации за 2019 г.

В результате анализа системы управления персоналом выявлены недостатки. Сотрудники предприятия не удовлетворены уровнем и организацией материального стимулирования, большинство сотрудников предприятия считают желательным премиальных выплат (необходимо совершенствование). Несмотря

на то, что выявлено предпочтение материального стимулирования работников, нематериальным стимулам также необходимо уделять внимание.

2.3 Анализ показателей деятельности предприятия

Мощность сооружений водопровода МУП «ПОВВ» составляет 800тыс. м³ /сутки, Сооружений канализации - 640тыс.м³ /сут.

Общая протяженность сетей водопровода и канализации, состоящих на балансе предприятия по состоянию на 01.01.2020г. составляет:

Водопроводные сети – 1 782,31 км, в том числе с износом 100 % – 952,52 км.

Канализационные сети – 1 280,42 км, в том числе с износом 100 % – 559,16 км.

Очистные сооружения канализации (ОСК и ОСК-2) проектной производительностью 600 тыс.м³/сут. и 10 тыс.м³/сут.

Канализационные насосные станции – 47 шт., Очистные сооружения водопровода (ОСВ) проектной производительностью 975 тыс.м³/сут.

Количество насосных станций, состоящих на балансе объединения по состоянию на 01.01.2020г., составляет: Водопроводных насосных станций – 357 шт., 4 скважины.

Средний износ на сетях и сооружениях представлен на рисунке 12.

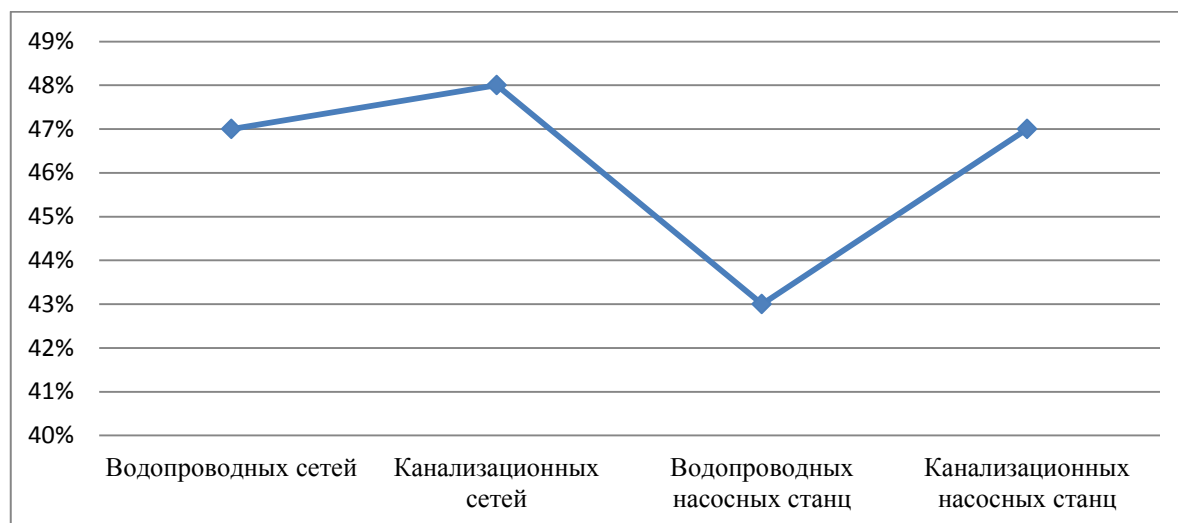


Рисунок 12 – Средний износ на сетях и сооружениях

Средний износ на сетях и сооружениях:

- 1) водопроводных сетей на 01.01.2020г. – 47 %;
- 2) канализационных сетей на 01.01.2020г. - 48 %.
- 3) водопроводных насосных станций – 43 %.
- 4) канализационных насосных станций – 47 %.

Качественно-количественная оценка значений финансовых показателей предприятия проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности предприятия.

Статистические данные по устранению повреждений на сетях водоснабжения и водоотведения (рисунок 13):

- 1) 2017 – 1989 повреждений водопровода, находящихся под землей;
- 2) 2018 – 1 863 повреждений водопровода, находящихся под землей;
- 3) 2019 – 2 052 повреждений водопровода, находящихся под землей.

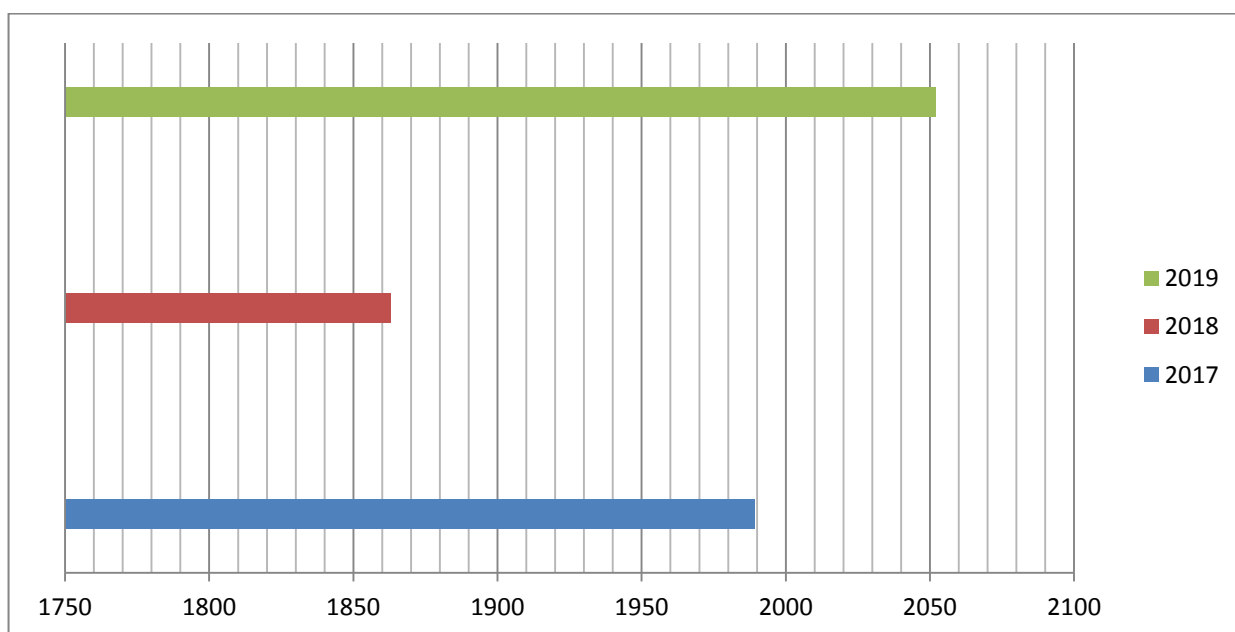


Рисунок 13 – Устранение повреждений на сетях водоснабжения и водоотведения за 3 года

Увеличение аварийности в 2019 году по сравнению с 2018 – 10,14 %, но при этом аварии устраняются. Производственная деятельность предприятия достаточно стабильна.

Проанализируем финансовые показатели предприятия за последние 3 года (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ показателей годовой финансовой отчетности,

в тыс. руб.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	Отклонение
Выручка	3 576 013	3 655 212	79 199
Прочая реализация	38 806	30 271	-8 535
Создание и подкл. к сетям ВиВ	254 756	163 983	-90 773
Водоснабжение и водоотведение	3 001 225	3 191 707	190 482
Полная себестоимость реализованной продукции	2 768 123	3 140 773	327 650
Водоснабжение и водоотведение	2 762 300	3 108 625	346 325
Создание и подкл. к сетям ВиВ	12 384	9 013	-3 371
Прочая реализация	24 937	21 107	-3 840
Коммерческие расходы	98 387	100 052	1 665
Управленческие расходы	0	0	0
Валовая прибыль	557 815	341 377	-216 452
Прибыль (убыток) от продаж	467 833	242 018	-225 815
Результат от основной деятельности	657 570	431 720	-225 850
Прочие доходы	385 307	610 971	225 664
Прочие расходы	730 705	763 738	33 033
Прибыль (убыток) до налогообложения	93 630	273 621	179 991
Справочно: Всего доходов	3 784 835	4 315 379	530 544

Из таблицы 9 можно сделать следующие выводы. Выручка за период 2019 г возросла по сравнению с выручкой за 2018 г на 79 млн. руб. За 2018 год прибыль от продаж составила 225 млн. руб., что составляет 5,74 % от всех доходов.

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж снизилась, за счет увеличения текущих расходов предприятия.

В 2018 году увеличились прочие доходы предприятия на 225 664 руб. Прочие расходы увеличились по сравнению с 2018 г незначительно.

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности показан в таблице 10.

Таблица 10 – Дебиторская и кредиторская задолженность

Наименование	01.01.2018	01.01.2019	Увеличение (+), Уменьшение (-)	Темп роста
Дебиторская задолженность, млн. руб.	880,05	1 119, 39	239,34	131
в т. ч. просроченная, свыше 12 месяцев, млн. руб.	58,05	80,21	22,16	138
Кредиторская задолженность, млн. руб.	533,24	604,63	71,39	113

Общая дебиторская задолженность по сравнению с 2018г. увеличилась на 31 %. Привлекает внимание структура дебиторской задолженности. По I группе потребителей (население) сумма дебиторской задолженности на 01.01.2018 г. составляет 608,95 млн. руб. (рисунок 14).

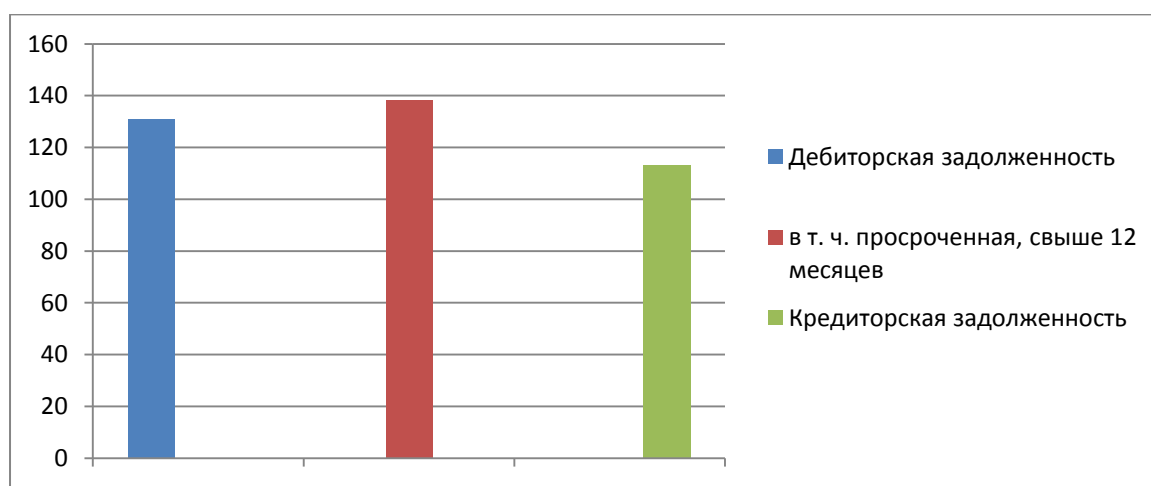


Рисунок 14 – Темп роста дебиторской задолженности

Несмотря на рост дебиторской задолженности, следует отметить постоянную работу по взысканию долгов с населения. На 01.01.2019 г.:

- 1) оплата дебиторской задолженности в претензионном порядке составляет 48,36 млн. руб.;
- 2) получены судебные решения на сумму 53,93 млн. руб.;
- 3) поступила оплата по исполнительному производству 20,03 млн. руб.

По юридическим лицам оборачиваемость дебиторской задолженности снизилась, потребители задерживают оплату. Процент оплаты населением снизился, но на абсолютную величину дебиторской задолженности влияет рост тарифа. Работа по взысканию долгов с юридических лиц также является затруднительной, ввиду отсутствия законной возможности отключения должника от предоставляемых услуг.

По результатам финансовой диагностики на 01.03.2020 г. предприятие имеет стабильные показатели прибыльности и ликвидности. Настораживающим фактором является рост дебиторской задолженности.

На последний день анализируемого периода в активах организации доля текущих активов составляет одну треть, а внеоборотных средств, соответственно, две третьих. Активы организации за весь период практически остались на том же уровне. При этом собственный капитал организации изменился практически пропорционально активам организации.

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе и «оценочные обязательства» в пассиве.

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2019 намного (в 44,8 раза) превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

В течение анализируемого периода организация получила прибыль от продаж в размере 4,3% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж снизилась на 49,1%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем выросла как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам. Причем в процентном отношении изменение расходов (+8,7%) опережает изменение выручки (+3,6%).

Убыток от прочих операций в течение анализируемого периода составил на 37,4% меньше, чем убыток за аналогичный период прошлого года.

С позитивной стороны финансовое положение и результаты деятельности организации характеризуют такие показатели:

- не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

- коэффициент покрытия инвестиций практически укладывается в норму – доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет (нормальное значение для данной отрасли: 80% и более).

Согласно рейтинговой шкале Финансовое положение МУП ПОВВ соответствует оценке А (хорошее положение) и В (удовлетворительные результаты) соответственно. Оценка произведена с учетом как значений ключевых показателей на конец анализируемого периода, так и динамики показателей, включая их прогнозируемые значения на последующий год. На основе этих двух оценок рассчитана итоговая рейтинговая оценка финансового состояния МУП ПОВВ. Финансовому состоянию присвоена оценка ВВВ – положительное.

Методику прогнозирования банкротства, адаптированную для российских условий, предложили Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова (см. формула 3).

Пятифакторная модель данной методики следующая:

$$R = 2K1 + 0,1K2 + 0,08K3 + 0,45K4 + K5 , \quad (3)$$

Где, K1 -коэффициент обеспеченности собственными средствами;

K2 - коэффициент текущей ликвидности;

K3 - коэффициент оборачиваемости активов;

K4 - коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);

K5 - рентабельность собственного капитала.

Расчет пятифакторной модели прогнозирования банкротства представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет пятифакторной модели прогнозирования банкротства

Коэффициент	Расчет	Значение на 31.12.2019	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
K1	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,14	2	0,29
K2	Коэффициент текущей ликвидности	1,38	0,1	0,14
K3	Коэффициент оборачиваемости активов	0,93	0,08	0,07
K4	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,04	0,45	0,02
K5	Рентабельность собственного капитала	0,01	1	0,01
Итого (R)	0,53			

Согласно модели Сайфуллина-Кадыкова, при значении итогового показателя $R < 1$ вероятность банкротства организации считается высокой, если $R > 1$, то вероятность низкая. В данном случае значение итогового показателя составило 0,53. Это говорит о неустойчивом финансовом положении организации, существующей вероятности банкротства.

Поскольку на 31 декабря 2019 г. наблюдается недостаток только собственных оборотных средств, рассчитанных по 1-му варианту (СОС1), финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как нормальное. Следует обратить внимание, что несмотря на хорошую финансовую устойчивость все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за весь рассматриваемый период ухудшили свои значения.

В 2012 году специалистами компании «Радиотелекоммуникации» по заданию МУП «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения» г. Челябинска был разработан проект по созданию комплексной – информационной сети очистных сооружений водоснабжения. В 2013 году введена в эксплуатацию первая очередь комплексной – информационной сети.

Основные задачи комплексной - информационной системы ОСВ МУП ПОВВ:

1. Построение системы передачи данных (СПД) по волоконно – оптическому кабелю (ВОК) для реализации универсального канала передачи различной информации по территории промышленной площадки.

2. Построение системы телефонной связи для координации и оперативного обмена голосовой информацией, с использованием универсальных каналов системы передачи данных.

3. Построение системы трансляции громкой связи для поискового оповещения сотрудников и передачи экстренных сообщений, реализуемая на универсальных каналах системы передачи данных.

Проектом предусмотрено построение волоконно-оптической линии связи общей длиной до 5000 метров и 30 узлов с активным оборудованием, обеспечивающим передачу всех видов информации – голос, данные, видео и телеметрия, в протокол IP (рисунок 15).

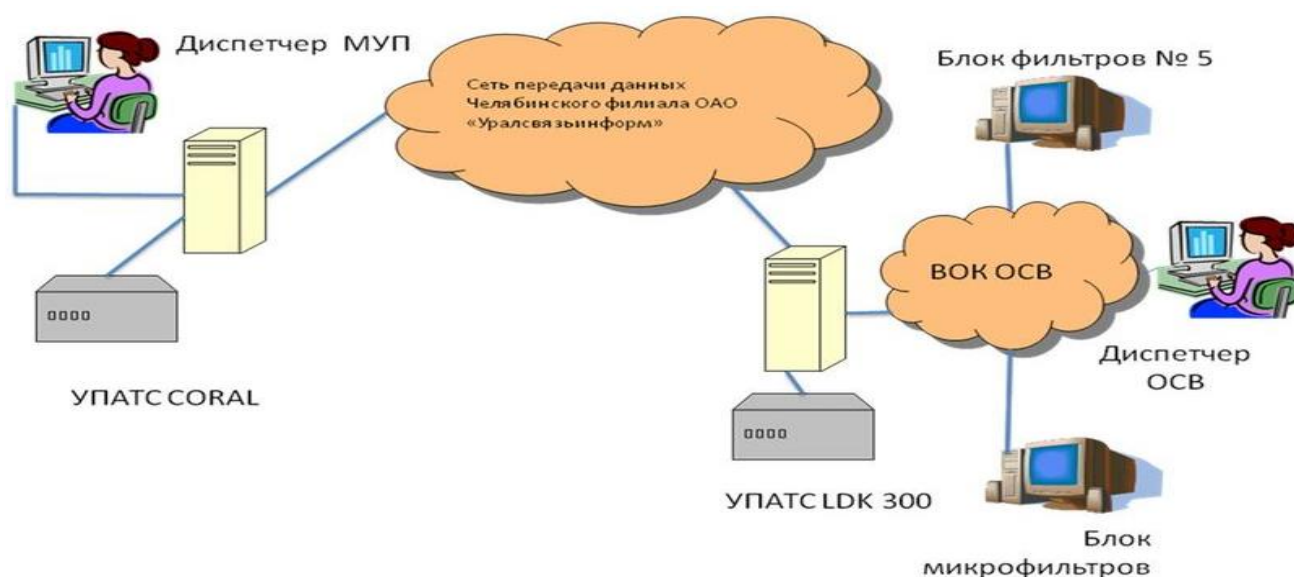


Рисунок 15 – Общая схема комплексной информационной системы ОСВ МУП ПОВВ

По результатам реализации первого этапа:

1. Построено оптическое кольцо через 23 точки, в каждой точке установлен оптический кросс.

2. В девяти точках кольца установлены коммутационные шкафы, коммутаторы Cisco, источники бесперебойного питания.

3. Построена структурированная кабельная сеть (СКС) в административно бытовом комплексе.

4. Организован мультисервисный канал для передачи электронных данных и «голоса» между управлением в г. Челябинске (диспетчер МУП) и сетью промышленной площадки.

Для МУП ПОВВ очистных сооружений водоснабжения доступны новые возможности:

1. Предоставляется возможность удаленного мониторинга данных телеметрии с рабочих мест дежурных блока фильтров № 5, блока микрофильтров, на рабочее место диспетчера ОСВ.

2. При установке специального программного обеспечения (Каскад) будет реализован мониторинг датчиков телеметрии на ОСВ и оперативное управление технологическим процессом.

3. Оперативный мониторинг за данными телеметрии промышленной площадки ОСВ п. Сосновка с рабочего места дежурного диспетчера МУП ПОВВ г. Челябинска обеспечен возможностями мультисервисного канала.

В соответствии с планом развития на промышленной площадке ОСВ п. Сосновка в настоящее время смонтирована и введена в эксплуатацию оптоволоконная комплексная информационная система, позволяющая контролировать технологические процессы очистки и управлять ими на любом этапе обработки и перекачки воды.

В частности, уже внедрена автоматизированная система управления технологическим процессом микрофильтров КО-5, что позволило исключить человеческий фактор в процессе микрофильтрации с сокращением непроизводительных расходов воды и высвободить 5 единиц обслуживающего персонала.

Внедрено автоматическое дозирование коагулянта на блоках фильтров 1,2,3,4 и ведется монтаж автоматического дозирования коагулянта и флокулянта на КО-5. Это приведет к исключению человеческого фактора и снижению расхода

реагентов. По плану в этом году планируется внедрение системы автоматического контроля качества воды на КО-5 по следующим показателям: остаточный алюминий, остаточный хлор, мутность, цветность.

Это позволит постоянно отслеживать данные показатели и своевременно их корректировать. В настоящее время все автоматизированные процессы очистки контролируются персоналом, а в дальнейшем процесс будет максимально автоматизирован.

2.4 SWOT – анализ и выявление проблем управления развитием предприятия

Проведенный Анализ МУП «ПОВВ» является основой для выделения наиболее сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и рисков (угроз) дальнейшего развития. Итоговые результаты комплексного стратегического анализа структурированы по методу SWOT-анализа и представлены в таблице 12.

Таблица 12 – SWOT-анализ МУП «ПОВВ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> -большие производственные возможности - обеспечивает необходимое качество подготовки и подачи воды. - формирование оперативного учета доходов и затрат предприятия - сбалансированная техническая политика предприятия, не замкнутый производственный цикл, сформированная тарифная политика 	<ul style="list-style-type: none"> - угрозы возникновения аварий -значительный износ сетей и сооружений - низкая эффективность структуры управления - низкий уровень менеджмента; - отсутствие профильного образования в аппарате управления - внедрение новых передовых технологий другими предприятиями этой среды.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - высокая социальная значимость предприятия; - совершенствование законодательства в части привлечения к ответственности нарушителей и должников - модернизация нормативно-правовой базы -планирование тарифов на определенный период 	<ul style="list-style-type: none"> - ужесточение требований природоохранного законодательства и требований промышленной безопасности - нормативно-правовая база медленно совершенствуется - не может влиять на внешние факторы ценообразования

В результате SWOT-анализа МУП «ПОВВ» можно выделить следующие проблемы управления развитием (таблица 13).

Таблица 13 – Проблемы управления развитием

Характер проблемы	Суть проблемы
Проблемы документационного характера	Отсутствие стратегии как документа
Технологические проблемы	- качество обработанной воды - значительный износ сетей и сооружений

Окончание таблицы 13

Характер проблемы	Суть проблемы
Технологические проблемы	- высокие затраты на ремонт и замену оборудования из-за несвоевременного контроля его состояния - отставание по внедрению новых передовых технологий по сравнению с другими предприятиями этой сферы.
Организационные	- низкая эффективность структуры управления
Кадровые	- низкий уровень менеджмента - высокий уровень численности обслуживающего персонала - низкая эффективность структуры управления
Финансово-экономические	- увеличение дебиторской задолженности. - возможность банкротства

Выводы по главе: проведенный анализ состояния МУП «ПОВВ» показывает, что по результатам финансовой диагностики предприятие имеет стабильные показатели прибыльности и ликвидности. Настораживающим фактором является рост дебиторской задолженности, как в абсолютной величине, так и в общей доле активов, а также угроза банкротства предприятия.

В структуре управления наблюдается низкая эффективность структуры управления и высокий уровень численности обслуживающего персонала. Основной проблемой является качество обработанной воды, большие затраты на ремонт и замену оборудования (за счет своевременного контроля его состояния).

На исследуемом предприятии – МУП «ПОВВ» создана система управления, имеющая все свойственные ей элементы: механизм управления и структуру управления. МУП «ПОВВ» имеет линейно-функциональную организационную структуру, представляющую собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых

отношениях и обеспечивающих развитие организации как единого целого. Однако анализ слабых сигналов показывает, что у предприятия имеются проблемы в управлении персоналом, изложены нами в данной главе. Таким образом, рекомендации по управлению развитием МУП «ПОВВ», которые мы изложим в третьей главе данной квалификационной работы будут актуальными для сегодняшней ситуации в рамках управления развитием предприятия.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Рекомендации по управлению развитием муниципального предприятия

В комплексе внедрения цифровых систем связи и автоматизации МУП «ПОВВ» г. Челябинска решает ряд важных и неотложных задач по энергосбережению, снижению аварийности, сокращению расходов на эксплуатацию, повышению производительности и качества очистки воды. Основное преимущество технических решений, разработанных компанией «Радиотелекоммуникации», — это использование общей структуры сетей информационного обмена, телефонной связи и автоматизации, что дает дополнительные возможности в поэтапном внедрении информационных систем при ограниченных финансовых средствах.

Предложен новый подход комплексного построения систем связи и автоматизации, в основе которого - поэтапное расширение информационных сетей и автоматизации технологических процессов. В комплексе внедрения цифровых систем связи и автоматизации МУП «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения» г. Челябинска решает ряд важных и неотложных задач по энергосбережению, снижению аварийности, сокращению расходов на эксплуатацию, повышению производительности и качества очистки воды.

Основные задачи, стоящие перед предприятиями водоснабжения, - это модернизация устаревшего оборудования, совершенствование технологических процессов, экономия энергоресурсов, сокращение ручного труда, улучшение качества воды. В 2018 г. ввиду многократного выхода из строя оборудования связи (координатной АТС) и телеметрии на релейных схемах, отвечающих за мониторинг уровня воды и сигнализацию переливов в резервуарах, контроль нагрузки основных работающих насосных агрегатов, давления и расхода на напорных водоводах насосных станций в МУП «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения» г. Челябинска.

Мероприятием по улучшению управлением МУП «ПОВВ» стало новый подход комплексного построения систем связи и автоматизации, в основе которого - поэтапное расширение информационных сетей и автоматизации технологических процессов.

На первом этапе создана транспортная сеть для информационного обмена между блоками технологической линии - от подачи воды из водохранилища до насосных агрегатов на выходе всех ступеней очистки. Таких блоков будет более 30, общая протяженность сети составит более 5 км. Основой построения информационной сети послужит волоконно-оптические линии связи, обеспечивающие передачу огромного объема информации в цифровом виде. При этом носителем информации будут кодированные световые потоки, которые не подвержены грозovým разрядам и электромагнитным наводкам.

В 2020 г. будет введена в эксплуатацию первая очередь информационной сети, которая станет фундаментом для решения следующих локальных задач:

- модернизация телефонной системы связи с устранением влияния грозových разрядов;
- улучшение координации действий различных служб при выполнении производственной деятельности - оперативный обмен данными между блоками технологической линии;

- уменьшение или устранение влияния человеческого фактора на особо важных этапах производственно-технологической цепочки — создание локальных автоматизированных систем управления технологическими процессами;

- создание системы контроля общей ситуации на производственной площадке - диспетчеризация в едином пункте контроля объемов производства и качества водоснабжения.

Специалисты очистных сооружений водопровода получают возможность удаленного мониторинга данных телеметрии, сбора и хранения в единой диспетчерской. При установке специального программного обеспечения будет реализован визуальный контроль параметров датчиков телеметрии в режиме реального времени. Это позволит наладить оперативное управление всеми этапами очистки и повысить эффективность работы водонапорного оборудования.

Внедрение автоматизированной системы управления технологическим процессом микрофильтров. При этом исключается человеческий фактор в процессе микрофильтрации и уменьшаются непроизводительные расходы воды. Внедрение автоматического дозирования коагулянта на блоках фильтров позволит снизить расходы реагентов.

Для повышения качества очистки воды необходимо оперативно отслеживать следующие показатели: мутность, цветность, содержание остаточного алюминия и остаточного хлора. В настоящее время ведется работа по созданию системы автоматического контроля показателей с корректировкой технологических процессов в случае отклонения от нормативных величин.

Используя передовые технические решения, можно контролировать и управлять технологическими процессами, минимизируя участие человека. Одно из таких решений — IP-видеонаблюдение. Для предприятия МУП «ПОВВ» одним из рекомендаций будет сотрудничество с ООО «Радиотелекоммуникации». Специалисты ООО «Радиотелекоммуникации» внедрят технологию для контроля систем очистки и телеметрии на блоке фильтров будет установлена цифровая

система видеонаблюдения. Применение такого оборудования позволяет осуществлять оперативный контроль за работой машин и механизмов блока фильтров не только оператору, но и диспетчерским службам промышленной площадки.

Использование технологии передачи голоса, данных телеметрии и видеоинформации по единым волоконно-оптическим линиям связи позволит сократить расходы на кабельную разводку. Для объединения 30 производственных блоков используется один световой канал. Надежность обеспечивается кольцевой структурой сети.

Для громкой звуковой трансляции также будут использованы волоконно-оптические линии связи единой комплексной информационной сети (передача речевой информации обеспечивается с цифровым качеством). В такой системе не нужно протягивать медные провода по всей площадке, предусмотрена лишь локальная кабельная разводка от громкоговорителей до усилителя. Звуковая информация с центрального источника на локальные усилители передается с любого диспетчерского пункта комплексной информационной сети.

Технология комплексного решения на цифровых системах связи позволяет автоматизировать процесс работы диспетчерских служб. В 2020 г. в диспетчерской службе приема заявок городского водопровода ООО «Радиотелекоммуникации» установит на предприятии МУП «ПОВВ» программно-аппаратный комплекс «Infinity», который станет основой для создания единого call-центра. Заявки будут поступать на единый многоканальный телефон, а специальное программное обеспечение позволит автоматизировать работу оператора, вести электронный документооборот по контролю за устранением аварий в сети водоснабжения. Сбор заявок из районов города в единый центр исключает промежуточные звенья и повышает оперативность реагирования аварийной бригады.

Среди многочисленных возможностей call-центра диспетчерской службы водопровода - формирование электронной карточки заявки, автоматическая

регистрация номера позвонившего, запись телефонных разговоров, привязка карточки-заявки к программе «1С Бухгалтерия», содержащей базу данных потребителей услуг МУП «ПОВВ» г. Челябинска. Автоматизация регистрации заявок поможет также проводить плановые профилактические работы по предупреждению аварий на основании статистики call-центра.

3.2 Оценка эффективности мероприятия

Главным эффектом от внедрения информационной системы является улучшение экономических показателей, увеличение объема реализации услуг, рост лояльности клиентов и, в целом, повышение эффективности работы предприятия. Далее расписан алгоритм расчета экономической эффективности проекта. Мероприятия по созданию информационной системы на очистных сооружениях водопровода и других объектах МУП «ПОВВ» г. Челябинска, выполненные на первом этапе, позволили:

- улучшить качество обработанной воды; обеспечить экономию энергетических и материальных ресурсов;
- сократить влияние человеческого фактора на ход технологического процесса водоподготовки и водоснабжения;
- сократить численность обслуживающего персонала;
- снизить затраты на ремонт и замену оборудования (за счет своевременного контроля его состояния);
- повысить квалификацию персонала; выполнить требования Правил технической эксплуатации водопроводного и канализационного хозяйства.

В результате реализации мероприятия по автоматизации управления МУП «ПОВВ», произойдет повышение эффективности управления деятельностью предприятия. Позитивный опыт работы аналогичных предприятий показывает,

что в результате реализации предложенных мероприятий, прирост выручки составит от 25%.

В 2019 г. выручка МУП «ПОВВ» составила 3 655212 тыс. руб. Прирост выручки составит 25% и будет равен:

$$3\ 655212 \times 25\% = 4\ 569\ 015 \text{ тыс. руб.}$$

Определим величину затрат, связанных с автоматизацией управления МУП «ПОВВ».

Для внедрения данного мероприятия необходимо программно-аппаратный комплекс «Infinity». Стоимость внедрения программного обеспечения составит 1800000 тыс. руб.

Годовые затраты на обслуживание программы составят 350 тыс. руб.

В итоге сумма затрат по автоматизации управления МУП «ПОВВ» составит 2150000 тыс. руб.

1) Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по формуле 4:

$$\text{Эффект} = \text{прирост выручки от мероприятия} - \text{затраты} \quad (4)$$

$$\text{Эффект} = 4569015 - 2150000 = 2\ 419\ 015 \text{ тыс.руб.}$$

2) Эффективность мероприятия рассчитывается по следующей формуле 5:

$$\text{Эффективность} = \text{эффект} / \text{затраты} \times 100\% \quad (5)$$

$$\text{Эффективность} = 2\ 419\ 015 / 2150000 \times 100\% = 112,5\%$$

3) Окупаемость мероприятия рассчитаем по формуле 6:

$$\text{Окупаемость} = \text{затраты} / \text{эффект} \quad (6)$$

$$\text{Окупаемость} = 0,8 \text{ лет либо } 8 \text{ мес.}$$

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 4 569 015 тыс. руб. Затраты при этом составят 2150000 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 2419015,0 тыс. руб., а эффективность – 112,5%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 8 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе выполнения дипломной работы было проведено исследование деятельности муниципального унитарного предприятия «Производственное объединение водоснабжения и водоотведения» г. Челябинска. Была изучена общая характеристика и основные направления деятельности предприятия, проведен анализ стратегии и структуры предприятия. В ходе анализа показателей деятельности муниципального унитарного предприятия, можно отметить положительную динамику финансового состояния.

Анализ списочной численности персонала по приему-увольнению, текучести, показал, что число уволенных превышает число принятых. В результате постоянного приема и увольнения работников состав кадров предприятия и текучесть все время меняются.

Анализ персонала по образованию показал, что третья часть персонала имеет среднее профессиональное образование (34,0%), а с высшим образованием всего лишь 32,0%.

Организация финансовой деятельности в МУП «ПОВВ» находится в основном в зоне ответственности руководителя и главного бухгалтера. От их работы находится в зависимости финансовая устойчивость и увеличение стоимости капитала учреждения.

За рассматриваемый 2019 год ушло только лишь 4 сотрудника. Всего за время 2017-2019гг. ушло лишь только 8 работников и один отправился в декрет. Таким образом, ситуацию в компании в области управления персоналом можно оценивать удовлетворительной.

фонд оплаты труда менеджеров, специалистов и управляющих непрерывно растет в процессе разглядываемого периода. видны колебания фонда оплаты труда младшего обслуживающего персонала, сопряженные с вескими преобразованиями в количестве данной группы работников в компании.

В целом, заработная плата совершенно абсолютно всех категорий работников растет в абсолютном выражении. Тем не менее темпы прироста оплаты труда различаются. Наиболее высок темп прироста среднемесячной оплаты труда управляющих отдела (41,2 %).

Можно отметить, что же управление МУП «ПОВВ» со временем ведёт политику в сферы материального стимулирования сотрудников.

В результате анализа системы управления персоналом выявлены недостатки. Сотрудники предприятия не удовлетворены уровнем и организацией материального стимулирования, большинство сотрудников предприятия считают желательным премиальных выплат (необходимо совершенствование). Несмотря на то, что выявлено предпочтение материального стимулирования работников, нематериальным стимулам также необходимо уделять внимание.

По результатам финансовой диагностики на 01.03.2020 г. предприятие имеет стабильные показатели прибыльности и ликвидности. Настораживающим фактором является рост дебиторской задолженности.

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе и «оценочные обязательства» в пассиве.

В течение анализируемого периода организация получила прибыль от продаж в размере 4,3% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж снизилась на 49,1%.

Согласно модели Сайфуллина-Кадыкова, при значении итогового показателя $R < 1$ вероятность банкротства организации считается высокой, если $R > 1$, то вероятность низкая. В данном случае значение итогового показателя составило 0,53. Это говорит о неустойчивом финансовом положении организации, существующей вероятности банкротства.

На исследуемом предприятии – МУП «ПОВВ» создана система управления, имеющая все свойственные ей элементы: механизм управления и структуру управления. МУП «ПОВВ» имеет линейно-функциональную организационную

структуру, представляющую собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих развитие организации как единого целого. Однако анализ слабых сигналов показывает, что у предприятия имеются проблемы в управлении персоналом, изложены нами в данной главе. Таким образом, рекомендации по управлению развитием МУП «ПОВВ», которые мы изложим в третьей главе данной квалификационной работы будут актуальными для сегодняшней ситуации в рамках управления развитием предприятия.

В данном дипломном проекте были разработаны рекомендации по совершенствованию структуры муниципального унитарного предприятия и предложены пути дальнейших действий по изменению структуры управления, которые позволят сэкономить бюджет организации и оптимизировать рабочий процесс.

Итогом исследования явилась сформированная принципиальная схема организационной структуры управления Филиала, разработанная программа и проект внедрения организационных преобразований. Проведена прогнозная оценка эффективности организационных изменений путем анализа ключевых структурных показателей и показателей операционной деятельности.

Итогом исследования явилась сформированная принципиальная схема организационной структуры управления МУП «ПОВВ». Проведена прогнозная оценка эффективности организационных изменений.

В результате реализации мероприятия по автоматизации управления МУП «ПОВВ», а произойдет повышения управления деятельности предприятия. Позитивный опыт работы аналогичных предприятий показывает, что в результате реализации предложенных мероприятий, прирост выручки составит от 25%.

Для внедрения данного мероприятия необходимо программно-аппаратный комплекс «Infinity». Стоимость внедрения программного обеспечения составит 1800000 тыс. руб.

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 4 569 015 тыс. руб. Затраты при этом составят 2150000 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 2419015,0 тыс. руб., а эффективность – 112,5%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 8 месяцев. Следовательно, данный проект является экономически выгодным для предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (с поправками от 27 декабря 2019г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
- 2 О водоснабжении и водоотведении: Федеральный закон от 7 декабря 2011 года ФЗ №416 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.

- 3 О государственных и муниципальных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 ФЗ 161 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
- 4 Постановление Администрации города Челябинска от 12.09.2011 № 224-п [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
- 5 Постановление Главы города Челябинска от 29.12.1999 №1750-п [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
- 6 Абакумов В.В. Менеджмент: учебник/Абакумов В.В. - СПбГУ ИТМО, 2011г. - 188 с.
- 7 Антипина, А.А. Методы анализа внешней среды предприятия / Антипина А.А. // Экономические исследования и разработки. - 2017. – С. 12-14.
- 8 Батурин, В.К. Общая теория управления: Учебное пособие / В.К.Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.– 487 с.
- 9 Бабенков, Н.Т. Создатели живой воды. 100 лет Челябинскому водопроводу / Бабенков Н.Т., Дуданов Н.И. – Челябинск, 2012г. - 216с.
- 10 Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие/ Балашов, А.П. Аксенова Ж.Н. - ИНФРА-М, 2013г.С. – 429.
- 11 Баранов, А.Н. Управление муниципальными унитарными предприятиями/ Баранов А.Н.// Известия Тульского государственного университета. - 2014. С. 43-49.
- 12 Бондарь, Н.С. Муниципальное право и практика его реализации в городском самоуправлении: учебное пособие / под ред. Н.С. Бондарь, М.А.Чернышев. - Ростов-на-Дону: Закон и право, 2013.- 490с.
- 13 Валинурова, Л. С. Управление территориальным развитием / учебное пособие / Валинурова Л. С. - БАГСУ, 2012. 116 с.
- 14 Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / И.А.Василенко. - М.: Гардарики, 2014. - 210 с.
- 15 Гаврилов, А.И. Региональная экономика и управление: Учебное пособие / А.И. Гаврилов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 189 с.

- 16 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров/ Дейнека А.В.- Дашков и К., 2014г. 288 с.
- 17 Дроздов, И.Н. Управление развитием организации: Учебное пособие/ Дроздов И.Н. Владивосток, 2001 – 110с.
- 18 Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст] : учебник— 6-е изд., испр. и доп. — Москва : КНОРУС, 2018. 680 с.
- 19 Иванов, В.А. Мировой опыт управления водопроводно-канализационным хозяйством: Учебное пособие/ Иванов В.А. – Ижевск, 2013. – 80 с.
- 20 Кукота, А.В.Использование системы управления по целям на предприятиях водоснабжения / Кукота А.В.// Вестник евразийской науки. – 2012. С. 17-23.
- 21 Макеева, Е.Д. Анализ факторов внутренней и внешней среды предприятия/ Макеева Е.Д.// Экономические исследования и разработки, - 2017г. С.68-71.
- 22 Маслова,В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие/ Маслова В.М. - Юнити-Дана 2012г., 222 с.
- 23 Милова, Ю.Ю. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия/ Милова Ю.Ю.//, - Вестник Иркутского государственного технического университета. - 2015г. С.44-49
- 24 Плугина, Ю.А., - Управление развитием как оптимальная модель управления предприятием/ Плугина Ю.А.// - Вестник экономики, транспорта и промышленности, 2010г. С 89-93.
- 25 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. - 14-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 649 с.
- 26 Симонов, Ю.Ф. Экономика жилищно - коммунального хозяйства: Учебное пособие / Ю.Ф. Симонов. - М.: МарТ, 2013. – 427 с
- 27 Смирнов, Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 528 с.

28 Старостенко, С.В. Разработка системы раннего предупреждения и контроля рисков для предприятия ЖКХ/ Старостенко С.В.// Стратегии бизнеса. 2017 №8. С. 25-31

29 Маховикова, Г.А. Менеджмент: учебный курс / Маховикова Г.А. Эксмо, 2009г. 390с.

30 Кобылецкий, В. Р., Горизонтальный и Вертикальный анализ отчетности
Онлайн-журнал «FinancialAnalysisonline» [Электронный ресурс] / В. Р. Кобылецкий .– Режим доступа: <https://www.finalon.com/ru/slovar-ekonomicheskikh-rokazatelej>

31 Официальный сайт «Росводоканал» – Режим доступа:
<http://www.rosvodokanal.ru>.

32 Официальный сайт МУП «ПОВВ» г. Челябинск – Режим доступа:
<http://voda.uu.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МУП ПОВВ 2019 Г.

Приложение №1 к приказу № от
 Утверждено
 Генеральный директор МУП "ПОВВ"
 Д.Л. Потапов
 2020 г.

Организационная структура МУП "ПОВВ" с 18.02.2020 г.

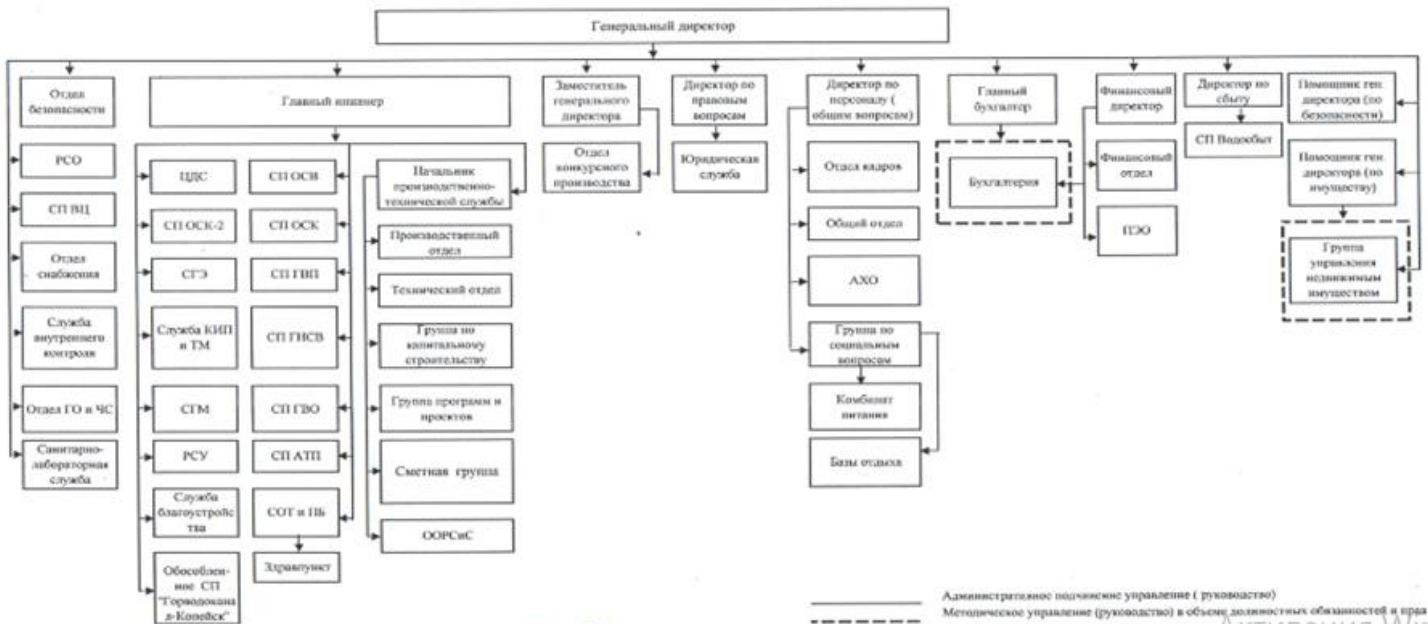


ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МУП ПОВВ 2018Г.

Приложение №1 к приказу № от
 Утверждено:
 Генеральный директор МУП «ПОВВ»
 Д.Л. Поганов
 2018г.

Организационная структура МУП «ПОВВ» с 19.06.2018



Директор по персоналу
 Начальник ГЭО

А.Ю. Киселев
 Т.М.Ильинская

Активация WinK
 Чтобы активировать
 раздел "Параметры"

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МУП "ПОВВ" 2020Г.

